Géraldine Lacroix
Romain Slitine

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE



Géraldine Lacroix
Romain Slitine

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Troisième édition mise à jour
7[e] mille

Que sais-je?

À lire également en *Que sais-je ?*

COLLECTION FONDÉE PAR PAUL ANGOULVENT

Sylvie Brunel, *Le Développement durable*, nº 3719.

Jean-Paul Betbèze, *Les 100 mots de l'économie*, nº 3731.

Serge Paugam, *Le Lien social*, nº 3780.

Frédéric Thiveaud, *La Caisse des dépôts*, nº 3835.

Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, nº 3837.

ISBN 978-2-7154-1399-3
ISSN 0768-0066

Dépôt légal – 1re édition : 2016
3e édition mise à jour : 2023, février

170 *bis*, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

Introduction

Face aux crises économiques et financières, mais aussi environnementales, énergétiques et démocratiques, l'époque n'est plus aux constats mais à la recherche de solutions.

L'économie sociale et solidaire (ESS) n'est ni une mode ni une énième exception franco-française : c'est l'une des voies d'avenir pour inventer d'autres façons de produire et de consommer tout en développant une plus grande cohésion sociale. Du commerce équitable à l'épargne solidaire, en passant par les innovations sociales dans le champ de la protection de l'environnement, de la lutte contre l'exclusion ou de l'égalité des chances, l'ESS apporte des réponses crédibles à de nombreux enjeux de société contemporains. En outre, l'ESS promeut l'action collective – avec des formes juridiques comme les associations, les fondations et les mutuelles – et plus généralement l'engagement des citoyens – on compte 13 millions de bénévoles en France. Ces dimensions permettent de contribuer à la démocratisation de notre économie. Enfin, l'ancrage durable et local des entreprises de l'ESS est un facteur essentiel de vitalité des territoires. Ces organisations créent des emplois non délocalisables et représentent des partenaires de premier plan des acteurs publics et des autres acteurs privés à l'échelle locale. Avec 212 000 établissements employeurs et 14 % de l'emploi privé en France (2,6 millions de salariés), l'ESS représente un secteur important et en fort développement. Le potentiel de croissance de l'emploi demeure important puisque près de 500 000 départs à la retraite

sont prévus d'ici à 2026. Cet intérêt pour l'ESS commence à croître auprès du grand public, et des jeunes en particulier. Ainsi, 65 % des jeunes de 18 à 30 ans veulent créer leur entreprise dans le champ de l'ESS pour « changer le monde » selon un sondage France Active et OpinionWay de 2022[1]. Pourtant, si la notoriété de l'ESS est plutôt bonne, seulement un tiers des Français indiquent voir précisément ce dont il s'agit selon un sondage Harris Interactive de 2021[2].

C'est en partie pour combler ce déficit de connaissance d'un pan entier de l'économie que cet ouvrage a été écrit. Il propose de plonger le lecteur dans la dynamique de ce secteur qui cherche à concilier performance économique et utilité sociale, lui permettant de disposer d'une synthèse actualisée de l'ESS : son histoire, ses enjeux, ses débats et ses perspectives.

Illustré de nombreux exemples issus de la pratique et enrichi par des entretiens menés par les auteurs avec des représentants du secteur, cet essai jette un éclairage particulier sur le potentiel des entreprises de l'ESS, innovant au service de l'intérêt général.

CHAPITRE PREMIER

Une autre économie ?

L'ESS est un concept qui s'est récemment stabilisé mais qui s'inscrit dans une réalité économique et dans des réflexions théoriques et politiques remontant à plus de deux siècles.

I. – Les racines de l'ESS

Pour comprendre la réalité de l'ESS, un rapide détour historique est nécessaire. À la croisée de plusieurs courants de pensée et de manière d'organiser une production collective (économie sociale, économie solidaire, entrepreneuriat social), l'ESS est un mouvement qui s'est progressivement structuré.

1. L'économie sociale : faire primer l'homme sur le capital

(A) *L'entraide en action.* – L'économie sociale est le principal fondement historique de l'ESS. Si l'un des plus anciens exemples remonte au XIIIe siècle, avec les fruitières du Jura et de Franche-Comté (premières expériences de coopératives de collecte et de transformation de produits

laitiers), l’économie sociale se structure au cours du XIXe siècle. La révolution industrielle – marquant le passage d’une société agricole à une société de production mécanisée fondée sur le charbon, le développement des chemins de fers et l’industrie lourde – entraîne de tels bouleversements économiques et sociaux que la question de la solidarité apparaît rapidement comme essentielle. À côté de la solidarité philanthropique héritière des principes de charité de l’Église, une nouvelle approche émerge : celle d’une entraide et d’une auto-organisation des personnes qui partagent un destin commun.

Malgré leur interdiction jusqu’en 1884 par la loi Le Chapelier et le décret d’Allarde (1791), qui prohibaient les organisations ouvrières (notamment les corporations de métiers et tout type d’organisation de solidarité entre ouvriers), de nombreuses initiatives ont réussi à voir le jour. Les premières structures de l’économie sociale sont des « sociétés de secours mutuel », ancêtres de nos mutuelles d’assurance, qui visent à prendre en charge collectivement des besoins fondamentaux – pensions de retraite ou d’invalidité, logement, nourriture… – que leurs membres, par exemple au chômage, invalides ou travailleurs pauvres, ne sont pas en mesure d’assumer individuellement.

En 1871, la première Union départementale de mutuelles est créée à Lyon. En 1898, la Charte de la mutualité leur reconnaît un rôle d’intérêt général et les autorise à s’unir en fédération nationale. Ce qui est chose faite avec la création de la Fédération nationale de la mutualité française en septembre 1902. En parallèle, dans les années 1830, le mouvement ouvrier poursuit l’objectif de créer des associations de production, qui deviendront les sociétés coopératives de production (SCOP) : il s’agit pour les travailleurs de mettre en commun leur seule richesse, à savoir leurs instruments et leur force de travail, et ce, afin de constituer un capital collectif et produire de manière autonome. Apparaissent ensuite les premières coopératives de consommation, puis de production et de crédit.

Les caisses de crédit agricole, les banques populaires sont ainsi créées, permettant à leurs membres d'accéder au crédit pour développer leurs activités, ce que les banques classiques leur refusaient.

L'économie sociale est donc fille de la nécessité : elle provient d'une volonté de réduire les inégalités, de compenser les effets néfastes de la révolution industrielle et d'inventer des relations économiques plus équitables. Elle est aussi fille de la liberté et de la République : la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association s'inscrit dans ce contexte favorable à l'économie sociale, en la rattachant à un mouvement de conquêtes civiques. En effet, par la voie contractuelle, tout citoyen dispose désormais du droit de s'associer, sans autorisation préalable, par simple déclaration à la préfecture. La loi préserve les droits des individus tout en permettant leur action collective en conférant la personnalité morale à l'association qui en résulte. Elle prévoit également que les associations se constituent dans un but autre que le partage des bénéfices.

Diverses traditions nationales d’économie sociale

La tradition de l’économie sociale est principalement ancrée dans les pays d’Europe occidentale latine. On y trouve des organisations nationales spécifiques comme les *sociedades laborales* en Espagne, qui représentent un modèle de création de petites entreprises et de reprises d’entreprises par les travailleurs, où le capital appartient majoritairement aux salariés et où personne ne peut détenir plus d’un tiers de celui-ci. Autre exemple : les *misericórdias* au Portugal, qui sont des associations de bienfaisance très anciennes liées à l’Église catholique.

Les pays anglo-saxons et germaniques sont davantage marqués par la culture du don. Le Royaume-Uni rassemble ainsi la moitié des dons des particuliers d’Europe (11,5 milliards d’euros), avec deux dispositifs très incitatifs : *Payroll Giving* (don à partir du salaire avant impôt) et *Gift Aid* (abondement par l’État), qui financent environ 170 000 *charities*. Le terme anglais *charity* peut être traduit par « charité », « aumône », mais aussi par « œuvre caritative », « organisation qui vient en aide ». Leur existence a été reconnue trois cents ans avant la loi de 1901 par le *Charitable Uses Act* (1601).

Cette tradition philanthropique se manifeste en Allemagne par le poids des fondations, qui représentent un tiers (17 milliards d’euros) du total des dépenses des fondations d’Europe, avec un financement assuré par la taxe religieuse (*Kirchensteuer*) venant s’ajouter à l’impôt dû, à hauteur de 8 à 9 %. On notera qu’en Allemagne, il existe deux statuts pour les associations : des associations à but non économique (*Idealverein*) et des associations à but économique (*wirtschaftlicher Verein*), traçant ainsi une délimitation plus stricte qu’en France entre les activités lucratives et non lucratives (la loi de 1901 ne dit rien de la nature des activités des associations).

(B) *L’histoire d’une « réinvention »*. – En parallèle de la structuration de l’économie sociale, une pensée politique s’est progressivement imposée, à la croisée du mouvement ouvrier, du socialisme utopique (Charles Fourier, Pierre-Joseph Proudhon) et du christianisme social (en particulier Frédéric Le Play). C’est Charles Gide (1847-1932), le théoricien du mouvement

coopératif français, qui, à partir de 1886, développe le concept d’une économie sociale fondée sur la solidarité. Refusant à la fois le marxisme et le libéralisme, il propose une « troisième voie » : il croit en un système qui serait guidé non par les profits mais par les besoins, et non par le seul capital mais également par le travail. Ses idées rencontrent alors un fort succès pendant quelques années, en particulier lors de l’Exposition universelle de 1900, où un pavillon entier est consacré à l’économie sociale.

Le Familistère Godin : l’utopie en action

Fortement touché par la misère ouvrière, Jean-Baptiste Godin (1817-1888), fils d’artisan serrurier, décide de s’engager dans la lutte contre la pauvreté. À l’issue de son tour de France de compagnon, Godin conçoit une poêle en fonte innovante ; l’aventure se transforme en une véritable réussite industrielle à Guise dans l’Oise.

Mais le véritable projet de Godin est de poser les bases du « Familistère », en s’inspirant des écrits de Charles Fourier. Rapidement, il décide de confier la gestion de l’entreprise aux ouvriers eux-mêmes et de la leur céder. Surtout, tout est fait pour améliorer la condition des deux mille habitants associés : logements collectifs, magasins coopératifs, arts, activités sportives… L’éducation est également au cœur du projet et tous les enfants bénéficient d’une instruction de qualité (mixité à l’école, développement de pédagogies actives, importance des arts et du sport…).

L’expérience dure environ un siècle et démontre la possibilité d’inventer une organisation économique qui fonctionne sur des principes radicalement différents de ceux d’une entreprise traditionnelle. Si le Familistère n’a pas survécu, faute d’avoir su s’adapter à la concurrence et à l’ouverture des marchés, il est mondialement connu pour avoir posé les bases d’une aventure collective au bénéfice des salariés et des usagers. En expérimentant de nouvelles manières de produire et de consommer, Godin est l’un des inspirateurs et des fondateurs de l’économie sociale.

Ensuite, au cours de la première moitié du XXe siècle, la notion même d'économie sociale disparaît du paysage politique et idéologique français. On assiste à une forme d'éclatement et de fragmentation des différentes familles coopératives, mutualistes et associatives dont chacune se développe de manière indépendante. Ces différents piliers historiques connaîtront des évolutions diverses. Les coopératives de consommation par exemple seront victimes, à partir de la fin des années 1960, de la montée en puissance de la grande distribution, fût-elle sous la forme de coopératives de commerçants comme les centres Leclerc ou Système U. La mutualité s'adaptera en devenant le complément indispensable de la Sécurité sociale. Les mutuelles d'assurance se développeront fortement à la suite de la croissance de l'industrie automobile, les conducteurs étant désormais obligés de s'assurer. Certaines grosses coopératives, en particulier dans le secteur agricole ou bancaire s'éloigneront considérablement de leurs objectifs et de leur fonctionnement d'origine.

Ce n'est qu'à la fin des années 1970 que l'économie sociale a été redécouverte, en tant que concept, sous l'impulsion de Michel Rocard. Cherchant une forme de production de richesses distincte des modèles capitaliste et communiste, il se tourne vers les coopératives, les mutuelles et les associations employeuses et recherche leurs points communs. C'est à cette occasion qu'est « réinventé » le concept d'économie sociale, sans véritable référence à la tradition historique, et c'est ce concept qui est entré en droit français en 1981, par la création de la Délégation interministérielle à l'économie sociale.

(C) *Des sociétés de personnes.* – L'économie sociale rassemble quatre types d'organisations : les mutuelles, les coopératives, les associations et, par extension, les fondations. Les mutuelles sont orientées vers la protection de leurs membres (mutuelles d'assurance des personnes, des biens ou mutuelle santé). Les coopératives – très diverses, puisqu'il existe des

coopératives d’utilisateurs ou d’usagers, des banques coopératives, des coopératives d’entreprises, des coopératives de production, et, enfin, la société coopérative européenne – ont en général été créées pour assurer une solidarité entre les coopérateurs. Les associations, au statut particulièrement souple, peuvent avoir des finalités variées, pourvu que, comme le dit la loi de 1901, leur « but [soit] autre que de partager les bénéfices » (par exemple : solidarité, santé, défense des droits, sport, culture…). Enfin, les fondations font partie aujourd’hui du champ des organisations de l’économie sociale bien qu’elles n’en partagent pas toutes les caractéristiques (en particulier la « double qualité » ; voir *infra*).

Ces organisations, identifiées avant tout par leurs statuts, présentent un certain nombre de caractéristiques communes. Avant tout, ce sont des *sociétés de personnes* et non des sociétés de capitaux. Alors que la société anonyme est détenue par des actionnaires, visant à rémunérer le capital qu’ils ont placé dans l’entreprise, les entreprises de l’économie sociale appartiennent à leurs membres. Contrairement aux entreprises capitalistes classiques, le pouvoir de décision n’est pas proportionnel au capital détenu : même si les pratiques sont variées, la règle « une personne, une voix » est de mise dans ces entreprises. Ainsi, dans une entreprise de l’économie sociale, *la gouvernance est démocratique* : en principe, chacun peut, lors des assemblées générales, faire entendre sa voix. Les statuts garantissent cette règle, tout en la nuançant : le statut de « société coopérative et participative » (SCOP), par exemple, privilégie les salariés, tandis que le statut associatif les écarte le plus souvent de la gouvernance pour donner le premier rôle aux membres de l’association. Les bénéficiaires ou les usagers du service fourni par la structure peuvent occuper une place centrale dans la gouvernance de l’entreprise. C’est le cas dans les mutuelles d’assurance ou de santé, en vertu de la notion de « double qualité » : l’assuré (bénéficiaire de la prestation d’assurance) est également assureur puisque l’assemblée générale et le conseil d’administration sont composés exclusivement

d’usagers (sociétaires) de la mutuelle. Ainsi, le conseil d’administration – et le président – de la MAIF est-il composé quasi exclusivement d’enseignants de l’Éducation nationale. Dans tous les cas, le fonctionnement démocratique et la participation active des membres sont essentiels pour identifier de nouveaux besoins, rechercher des solutions rapides et élaborer une offre adéquate en réponse. Dernière caractéristique des entreprises de l’économie sociale : le *but de ces organisations n’est pas le profit*, contrairement aux entreprises traditionnelles ; on parle donc d’entreprise à but non lucratif ou à lucrativité limitée (voir aussi chap. III).

2. **L’économie solidaire : la finalité sociale avant tout.** Au cours des années 1980, un certain nombre d’initiatives se sont regroupées sous la bannière de l’économie solidaire. Dans un contexte marqué par la crise économique et le chômage, l’économie solidaire regroupe à l’origine des expériences de solidarité menées auprès des populations en situation d’exclusion. Diverses formes d’organisation voient le jour : régies de quartiers, associations intermédiaires, entreprises d’insertion, ateliers et chantiers d’insertion. L’ensemble de ces expériences formera ce que l’on a appelé quelques années plus tard « l’insertion par l’activité économique ». Partant de la conviction que « nul n’est inemployable », les entreprises sociales d’insertion par le travail proposent des solutions concrètes pour embaucher ceux qui sont exclus de l’emploi. Ces emplois temporaires sont assortis d’un accompagnement spécifique et de formations. Elles procurent un « sas », grâce auquel les individus peuvent retrouver des habitudes de travail, régler leurs difficultés personnelles (de logement, de santé, d’isolement…) et préparer progressivement leur avenir professionnel.

Au cours des années 1990, la notion d’économie solidaire s’est élargie à toutes les pratiques économiques qui ont pour but commun de renforcer le lien social, par exemple dans le secteur des services aux personnes, du commerce équitable, de la protection de l’environnement, etc. La

reconnaissance institutionnelle s'est traduite par la nomination en 2000 d'un secrétaire d'État à l'Économie solidaire, l'écologiste Guy Hascoët, en fonction jusqu'en 2002.

L'économie solidaire ambitionne de servir l'intérêt général et pas simplement l'intérêt collectif de ses membres. Ces entreprises cherchent à inventer des solutions nouvelles pour résoudre les problèmes sociaux. Pour cela, les acteurs de l'économie solidaire adoptent les formes juridiques qui leur paraissent les mieux adaptées à leur finalité sociale et ne se tournent pas exclusivement vers les statuts historiques de l'économie sociale. À côté des formes associatives ou coopératives, ils peuvent adopter des statuts commerciaux (SAS, SARL, SA) s'ils les considèrent comme plus adaptés pour remplir leur mission sociale. Pendant longtemps, la pensée de l'économie solidaire se développe en prenant ses distances par rapport à l'économie sociale, indiquant par exemple que « statut ne fait pas vertu ». En a résulté une incompréhension entre les tenants de l'économie sociale et ceux de l'économie solidaire qui a mené à des divergences profondes pendant plusieurs années.

3. **L'entrepreneuriat social : une nouvelle dynamique.** – En parallèle, depuis une quinzaine d'années, l'entrepreneuriat social a suscité en France un intérêt tout particulier auprès des décideurs politiques, des universitaires, des praticiens et du grand public. Issu des États-Unis sous l'impulsion de la Social Enterprise Initiative lancée en 1993 par la Harvard Business School aux États-Unis, le concept s'est fortement développé. Plusieurs acteurs de l'enseignement supérieur et associations internationales de soutien aux entrepreneurs sociaux comme Ashoka ont contribué à sa popularité. Le fait que Muhammad Yunus[1], l'un des entrepreneurs sociaux les plus reconnus pour son action en faveur du développement du microcrédit, a reçu le prix Nobel de la paix en 2006 témoigne d'une dynamique mondiale. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a également fortement contribué à diffuser le concept en publiant de

nombreuses études et rapports sur le sujet, et en mettant à disposition des États des outils et un accompagnement adapté pour développer les entreprises sociales.

L'entrepreneuriat social peut avoir une définition plus ou moins extensive. En France, dans son sens le plus large, l'entrepreneuriat social renvoie, selon la définition de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC, à « l'ensemble des initiatives privées au service de l'intérêt général » qui vise à fournir des solutions novatrices à des enjeux et à des problèmes sociaux. Par conséquent, l'entrepreneuriat social va souvent de pair avec l'innovation. Certains partisans de l'économie sociale ou de l'économie solidaire ont pu craindre que la notion d'entrepreneuriat social ne devienne trop extensive, englobant toutes sortes d'activités socialement bénéfiques, y compris celles qui émanent d'entreprises classiques à but lucratif. C'est pourquoi, pour éviter tout risque de confusion, il est proposé de retenir le critère suivant : que la finalité sociale soit « supérieure ou égale » à la finalité économique.

La conception de l'entrepreneuriat social repose principalement sur la figure de l'entrepreneur, qui est souvent considéré et décrit comme un individu exceptionnel. Il n'est pas question d'entrepreneuriat collectif comme chez les partisans de l'économie sociale. Les entrepreneurs sociaux sont ainsi des personnes qui apportent des solutions innovantes à des problèmes pressants de la société : ils identifient des approches nouvelles pour résoudre des problèmes qui apparaissaient souvent comme insolubles. L'entrepreneuriat social, bien qu'issu d'une tradition historique anglo-saxonne, se rapproche donc davantage de l'économie solidaire dans sa volonté de résoudre, avec les moyens de l'entreprise, un problème social.

II. – L'ESS, une nouvelle « maison commune »

La structuration de l'économie sociale et solidaire suppose que les courants de l'économie sociale, de l'économie solidaire et de l'entrepreneuriat social se rejoignent non seulement sur le terrain mais également en termes conceptuels.

1. **Dépasser les oppositions.** – Sous l'impulsion d'hommes politiques et de penseurs engagés, les acteurs de l'ESS ont compris, dans les années 2000, que ce qui les rassemblait était plus important que ce qui les différenciait. Ainsi la phase d'opposition entre économie sociale et économie solidaire a-t-elle été dépassée grâce aux discussions et consultations régionales inaugurées dans le cadre de la mission Lipietz, puis dans le cadre d'une rencontre européenne de l'économie plurielle organisée par Guy Hascoët, secrétaire d'État. En 2001, Jean-Louis Laville donne sa légitimité au concept intégrateur d'économie sociale et solidaire dans un article de la *Revue internationale de l'économie sociale* (*RECMA*), « Vers une économie sociale et solidaire ? ». Selon lui, « l'économie sociale comme l'économie solidaire ne prennent sens que par rapport à une économie plurielle, c'est-à-dire une économie ne se réduisant pas à la société de capitaux et au marché, dans laquelle plusieurs logiques économiques peuvent se déployer[2] ».

Ainsi, l'ESS rassemble une diversité d'entreprises dont les finalités, les formes juridiques (association, coopérative, mutuelle, fondation, SARL, SAS…), les modèles économiques, les tailles et les secteurs d'activité sont variés. Elle ne se caractérise ni par un statut, ni par un code NAF, ni par une taille d'entreprise, ni par une organisation territoriale.

Le point d'interrogation qui subsistait encore concernant la délimitation de ce champ sera levé en 2012 avec la nomination d'un ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire et les travaux législatifs qui en découlèrent. La maison commune ESS est désormais définie comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit

privé », qui remplissent elles-mêmes un certain nombre de conditions, tenant à leur mode de partage des résultats, leur gouvernance et leur utilité sociale.

2. **Un secteur reconnu, structuré et développé par la loi du 31 juillet 2014.** – Annoncée dans le programme du candidat François Hollande à la présidentielle de 2012, actée dans la composition gouvernementale à travers la nomination d'un ministre dans la sphère du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, l'intervention d'un texte législatif fondateur a été précédée par plusieurs rapports parlementaires la recommandant fortement (rapport Vercamer en 2010, rapport Lienemann en 2012). Les parties prenantes à l'économie sociale et solidaire représentant les associations, les coopératives, les fondations, les mutuelles ont également soutenu et revendiqué l'élaboration d'une loi.

La loi du 31 juillet 2014 dite loi « Hamon » et ses textes d'application apportent une véritable reconnaissance institutionnelle au secteur en délimitant son périmètre, de manière à faciliter les soutiens, tant publics que privés – les entreprises sociales et solidaires étant ainsi mieux identifiées –, et à favoriser son développement. Ainsi, le législateur a, pour la première fois, donné une définition officielle de l'ESS. Son approche inclusive prend en compte à la fois la diversité des acteurs de ce secteur, et les principes fondateurs qui les fédèrent.

Selon cette loi, l'ESS regroupe :

- les acteurs historiques « statutaires » (coopératives, mutuelles, associations, fondations), qui, en raison de leur apport historique au développement du secteur, en font partie de droit ;
- les sociétés commerciales qui poursuivent un but d'utilité sociale et qui partagent un certain nombre de principes de l'ESS posés par la loi et présentés ci-dessous. Les entreprises qui souhaitent se dire

« entreprises de l’ESS » devront inscrire ces principes dans leurs statuts et se déclarer comme telles auprès des pouvoirs publics (inscription au registre du commerce et des sociétés tenu par le greffe du tribunal de commerce) ; les chambres régionales de l’économie sociale et solidaire (CRESS) tiennent à jour et assurent la publication selon une fréquence annuelle de la liste des entreprises de l’ESS qui sont situées dans leur ressort.

Toutes les entreprises de l’ESS devront respecter les principes suivants :

- poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices ;
- leur gouvernance doit être démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant la participation, dont l’expression n’est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés et parties prenantes aux réalisations de l’entreprise ;
- la majeure partie des bénéfices devra être consacrée à développer l’activité de l’entreprise. Ces entreprises sont par conséquent à but non lucratif ou avec une lucrativité limitée : les bénéfices sont en totalité ou majoritairement réinvestis dans l’entreprise, et la rémunération des actionnaires, quand elle existe, est limitée. Concrètement, la répartition des bénéfices est encadrée par plusieurs règles : une obligation de mise en réserve à hauteur de 20 % des bénéfices de l’exercice (réserve statutaire obligatoire, dite « fonds de développement ») ; le prélèvement d’une fraction définie par arrêté et au moins égale à 50 % des bénéfices de l’exercice, affecté au report bénéficiaire ainsi qu’aux réserves obligatoires.

La loi met également en place un agrément « Entreprise solidaire d’utilité sociale » (ESUS) plus restrictif : seules certaines entreprises de l’ESS peuvent y prétendre. Depuis la loi PACTE de 2019, ce sont les entreprises qui :

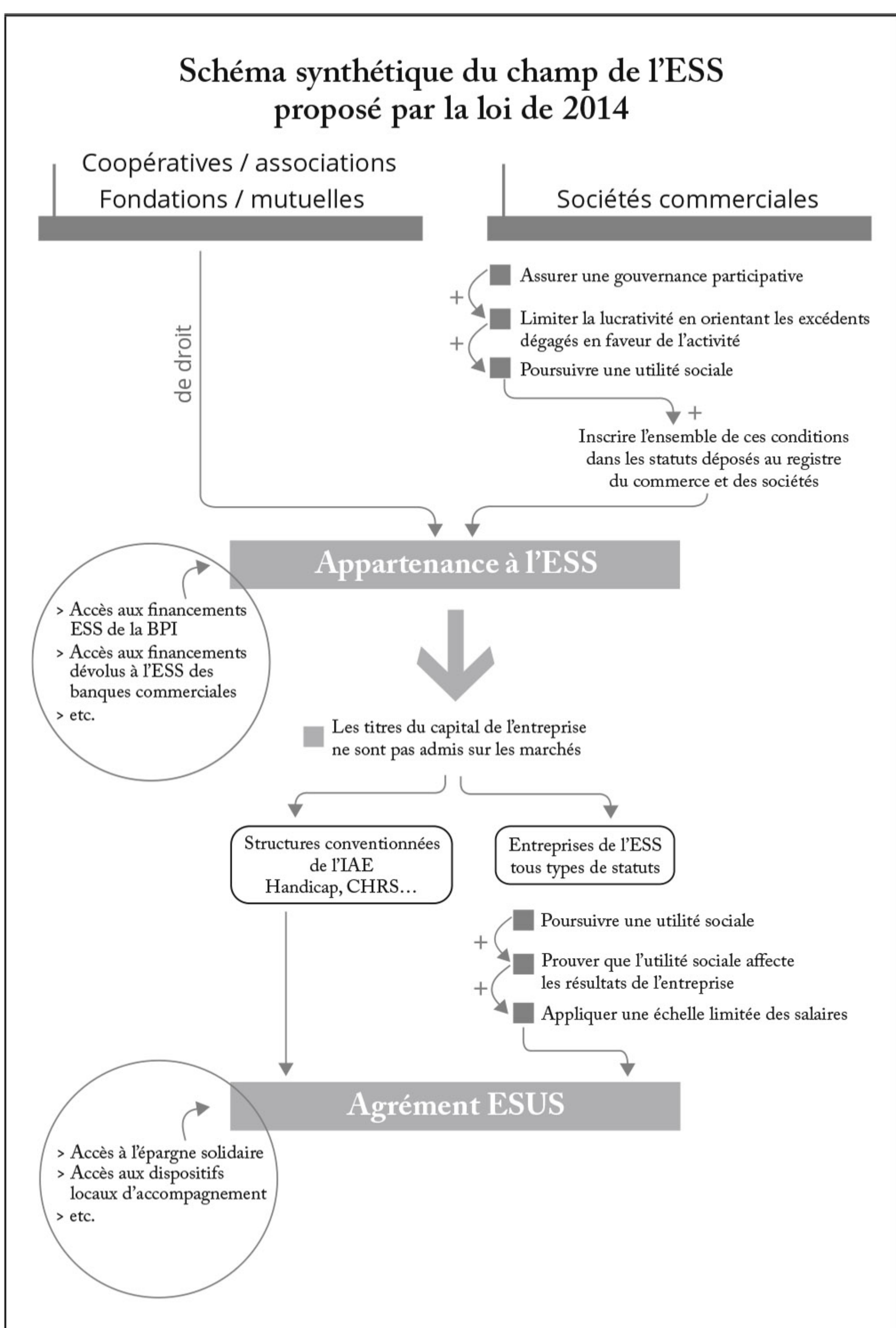
– poursuivent une utilité sociale à titre d'objectif principal, en direction des publics ou de territoires vulnérables, ou en faveur de la préservation et du rétablissement de la cohésion sociale et territoriale, de l'éducation à la citoyenneté par l'éducation populaire, du développement durable et solidaire ou de la solidarité internationale ;
– peuvent prouver que la recherche d'utilité sociale a des répercussions sur le compte de résultat de l'entreprise ;
– ont une politique de rémunération encadrée où la moyenne des cinq salaires les plus élevés ne doit pas excéder un plafond de sept fois le SMIC, et la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel de dix fois le SMIC ;
– garantissent que les titres de capital de l'entreprise – s'ils existent – ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

Sont agréées de droit (mais doivent respecter les critères pour être entreprises de l'ESS) les entreprises de l'insertion par l'activité économique et du travail protégé (emploi des personnes handicapées).

Le principal intérêt de cet agrément est de constituer une clé d'accès à l'encours des fonds d'épargne salariale solidaire (plus de 25 milliards d'euros fin 2021 ; voir chap. IV). Il peut aussi permettre d'accéder à des marchés publics réservés, lorsque la collectivité en a décidé ainsi (voir chap. VI). Ainsi cet agrément permet de financer des modèles économiques particulièrement exigeants dans de nombreux domaines (habitat très social, préservation solidaire des surfaces foncières agricoles, maintien des solidarités territoriales par les circuits courts de production-consommation, etc.). Jusqu'à la suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune en 2018, l'agrément ESUS permettait également à une entreprise solidaire d'utilité sociale d'attirer des investisseurs pouvant bénéficier des dispositifs de réduction d'impôt voués au financement de certaines catégories de PME. En 2019, environ 1 700 entreprises avaient reçu cet agrément.

La loi de 2014 a également modernisé les statuts de l’économie sociale. Elle en a actualisé certaines dispositions (possibilité pour les collectivités locales de participer jusqu’à 50 % dans le capital des sociétés coopératives d’intérêt collectif, modernisation des titres associatifs, sécurisation des opérations de fusions entre associations, etc.), voire revisité certains outils pour leur conférer un caractère pleinement opérationnel et contribuer ainsi à la création d’emplois (inscription dans le Code du travail du régime de salarié-entrepreneur dans les coopératives d’activité et d’emploi, création de la SCOP d’amorçage, etc.).

À la suite de la présidentielle de 2017, après un éphémère Haut-Commissariat à l’économie sociale et solidaire, le secteur a été représenté au niveau ministériel par Olivia Grégoire. La secrétaire d’État s’est employée en particulier à relancer la dynamique des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) pour favoriser les projets communs d’acteurs locaux. Elle a également poursuivi le développement du *Pact for Impact*, une dynamique de sommets internationaux pour faire reconnaître l’économie sociale et solidaire comme acteur majeur du développement durable à l’échelle mondiale. Pour mettre en œuvre cette ambition, les participants ont identifié le besoin de porter collectivement une résolution à l’ONU afin de faire reconnaître la spécificité et le potentiel de l’économie sociale et solidaire dans le développement d’une croissance durable. En 2022, Marlène Schiappa a été nommée secrétaire d’État, directement rattachée au Premier ministre.



Source : CNEI, Mouves, Entreprises d'insertion, entrepreneurs sociaux, *Ce que la loi ESS change pour vous. Le guide pour comprendre*, 2014.

*
*   *

Si les tensions entre économie sociale, économie solidaire et entrepreneuriat social ont été résolues par le législateur, il n'en demeure pas moins une interrogation identitaire plus fondamentale, qui est celle du positionnement dans et par rapport à l'économie classique. En effet, s'il y a affirmation d'une finalité commune – celle de servir l'émancipation de tous par la mise en œuvre d'une économie démocratique – à travers des groupements de personnes qui promeuvent un entrepreneuriat collectif, il y a aussi un attachement à la rénovation des pratiques démocratiques et « a-capitalistes ». Tout en s'inscrivant dans le marché, l'ESS refuse de se cantonner à l'exercice entrepreneurial, tout comme de se voir limiter à un secteur d'activité, car elle ambitionne de promouvoir une autre économie à part entière. Cette « autre économie » revendique d'être l'une des voies de l'alternative au capitalisme.

CHAPITRE II

Panorama actuel

L'économie sociale et solidaire joue un rôle majeur dans l'économie et la société en France et en Europe. Elle est présente dans la plupart des secteurs et commence à organiser son expression pour mieux se faire entendre.

I. – Un champ économique dynamique

Après plus d'un siècle d'existence, l'ESS est installée dans le paysage économique français. Toutefois, son morcellement en différentes « familles » ne permet pas de prendre facilement la mesure de son poids en création de valeur ajoutée et en emplois. En l'absence de définition juridique de l'ESS jusqu'à la loi de 2014 et faute de compte satellite Insee, ce champ économique est appréhendé au travers des statuts spécifiques de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles, fondations) et des études statistiques produites par l'Observatoire national de l'ESS. Dans l'attente que soit effectué le recensement complet des sociétés commerciales relevant également de l'ESS, les chiffres présentés ici sont sous-estimés : à titre d'exemple, début 2021, seules 350 sociétés

commerciales ayant la qualité de l'ESS ont été enregistrées selon ESS France. En outre, cette approche du secteur économique de l'ESS (production de biens et services) n'intègre pas le travail gratuit effectué au sein du 1,5 million d'associations, par plus de 21 millions de participations bénévoles : seule est comptabilisée l'activité des 170 000 associations employeuses de salariés[1]. Elle ne comptabilise pas non plus les emplois de moins de 30 jours ou de moins de 120 heures à l'année.

1. **Un réel poids dans l'économie française et la création d'emplois.** – En grande tendance, le poids de l'ESS est estimé à 10 % du PIB, à 10,5 % de l'emploi et à 14 % de l'emploi privé en France. Ce secteur économique est particulièrement créateur d'emplois, y compris dans une conjoncture difficile : entre 2010 et 2019, l'emploi dans l'ESS a augmenté de 4,5 %. Les entreprises de l'ESS savent en particulier créer de l'activité là où les entreprises classiques et les services publics sont défaillants : en zones rurales, dans les quartiers sensibles et les bassins en reconversion industrielle.

L'Atlas commenté de l'ESS permet de mesurer la réalité du secteur, qui, avec la seule économie sociale (associations, fondations, coopératives, mutuelles), représente 14 % de l'emploi privé[2], soit 164 540 entreprises, 222 331 établissements employeurs et 2,4 millions de salariés, dont 68 % de femmes. Lorsque le périmètre de la loi sera pris en compte par les statistiques, ce poids s'en trouvera sensiblement accru.

Économie sociale et solidaire, les chiffres-clés

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Ensemble de l'ESS	Part de l'ESS/ Ensemble de l'économie
Entreprises	154 567	8 747	755	721	164 540	8,8 %
Établissements	185 145	27 250	7 329	1 568	221 331	9,6 %
Nombre de salariés (millions)	1,852	0,308	0,137	0,122	2,4	10,5 %
Rémunérations brutes versées (en milliards d'euros)	43,105	11,7	4,8	2,3	62	8,5 %

Source : d'après l'Atlas commenté de l'ESS, mai 2021, et Insee FLORES 2018.

Parmi les différentes composantes de l'ESS, la famille associative est prépondérante : elle regroupe 93,9 % des entreprises, 83,5 % des établissements, 79 % du volume d'emplois et 69,4 % de la masse salariale. Comme le précise l'étude de Viviane Tchernonog[3], les associations représentaient, en 2017, 3,3 % du produit intérieur brut, soit 113 milliards d'euros, c'est-à-dire un poids équivalent à celui de l'agriculture et des industries agricoles et alimentaires. L'emploi associatif (9,2 %), à lui seul, est plus important que l'ensemble du secteur de la construction (8,3 %) ou des transports (7,6 %) et proche du commerce de détail (9,4 %). Précisons néanmoins que 12 % à 14 % seulement des associations sont employeuses et que leur activité est concentrée dans quelques secteurs (sport, culture, social et santé).

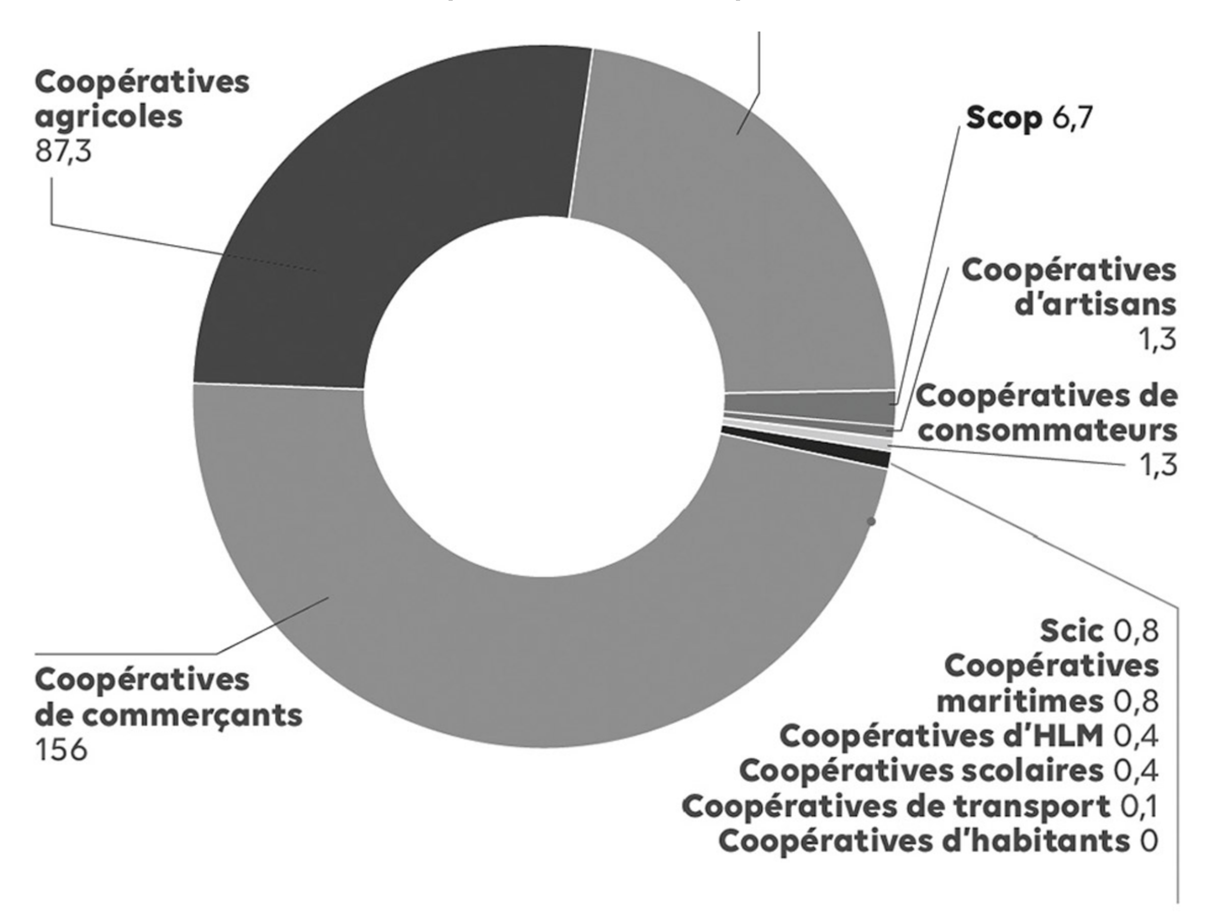
Cette colonne vertébrale de l'ESS demeure solide : le nombre de créations d'associations non employeuses suit un rythme élevé (+ 2,4 % chaque année, soit 33 300). Pour les associations qui recourent à l'emploi,

le phénomène de concentration explique la stabilisation, voire la baisse, notamment depuis 2010, du nombre d'établissements. Fait encore plus notable : si depuis 2017 l'emploi associatif est en recul dans les petites structures, avec un accroissement de ce retrait durant la crise sanitaire de 2020, les effectifs des établissements de plus de 100 salariés sont stables sur la période et l'on observe même un rebond au premier trimestre 2021.

Plus dynamiques encore sont les fondations, dont le nombre de salariés a augmenté de 38,1 % entre 2010 et 2021[4].

Le secteur coopératif est également marqué par une croissance forte : en effet, depuis 10 ans le chiffre d'affaires de ce secteur connaît une hausse constante pour atteindre 329,3 milliards d'euros en 2020, ce qui est plus important que le chiffre d'affaires cumulé des deux leaders français de l'automobile (Stellantis, Renault) comme des trois leaders français du luxe (LVMH, Kering, Hermès). Toutefois, le nombre de leurs emplois continue de diminuer du fait d'importantes opérations de restructurations engagées au sein de certains réseaux coopératifs (coopératives bancaires, agricoles et de consommation). Dans le domaine bancaire, les établissements coopératifs (Crédit mutuel, Banque populaire, Caisse d'épargne, Crédit coopératif, CASDEN…) demeurent parmi les plus importants du marché : ils collectent plus de la moitié des dépôts et sont à l'origine de près de la moitié des prêts. Les sociétés coopératives et participatives (SCOP) et les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont des modèles en plein essor. De même, les supermarchés coopératifs et participatifs se développent : + 12,5 % en deux ans, avec de nombreuses créations sur tout le territoire. Après La Louve en Île-de-France, sont apparus La Chouette Coop à Toulouse, SuperCoop à Bordeaux, La Cagette à Montpellier, Otsokop à Bayonne…

Panorama des entreprises coopératives en 2022 selon le chiffre d'affaires (en milliards d'euros)



Source : Coop FR.

S'agissant des mutuelles, les 7 329 établissements (dont 70 % de mutuelles de santé) qui emploient près de 138 000 salariés connaissent de profondes restructurations (fusions, regroupements) se traduisant par un recul en nombre d'établissements et d'emplois. Néanmoins, les mutuelles d'assurance (Macif, Maif, Mapa, Matmut…) détiennent près de 50 % du marché de l'assurance automobile. Plus d'un Français sur deux est adhérent d'une mutuelle de santé pour sa couverture sociale complémentaire de la Sécurité sociale, et la quasi-totalité des agriculteurs adhèrent à une coopérative.

Enfin, notons que si 80 % des entreprises emploient moins de dix salariés, l'ESS représente cependant près de 20 % des entreprises privées de plus de 50 salariés et 19 % de celles de plus de 250 salariés, ce qui reflète une dynamique de changement d'échelle. À titre d'exemple, l'UCPA, célèbre association proposant des séjours sportifs accessibles aux jeunes jusqu'à 35 ans, compte 12 800 collaborateurs et le Groupe SOS, qui est un acteur majeur de l'hébergement des personnes âgées et lutte contre l'exclusion, plus de 20 000.

2. **Une présence dans de nombreux secteurs d'activité.** – Présents dans la quasi-totalité des secteurs d'activité, les 221 136 établissements de l'ESS sont les premiers employeurs du secteur social (59,5 % des emplois), du sport et des loisirs (58,1 %) et les seconds pour les activités financières, bancaires et d'assurance (29,7 %), des arts spectacles (31,1 %) et de l'enseignement (19,4 %). Pour illustrer cette réalité dans notre vie quotidienne, notons que 50 % des établissements d'accueil du jeune enfant (crèches, haltes garderies…) et 31 % des EHPAD (résidences pour personnes âgées) relèvent de l'ESS du fait de leur statut privé non lucratif (majoritairement associatif). En 2020, plus de 135 000 salariés ont travaillé en moyenne chaque mois dans une entreprise d'insertion par l'activité économique, notamment dans les services à la personne et les métiers « verts » (recyclage, réemploi espace vert…).

L'ESS est ainsi riche d'une véritable « biodiversité » sectorielle. L'agriculture biologique, promue par exemple par les Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap), les Jardins de Cocagne, qui proposent des paniers de produits bio cultivés par des personnes en insertion, ou encore par les Biocoop, supermarchés coopératifs et biologiques, y côtoie le commerce équitable et l'aide alimentaire – les épiceries solidaires proposent ainsi des produits diversifiés, dont le prix est fonction du quotient familial du client. La lutte contre l'exclusion et les discriminations, à travers, notamment, l'accès au logement, la réinsertion

professionnelle, l’accès au soin, est un objectif phare de l’économie sociale et solidaire, poursuivi par des structures telles qu’Habitat et Humanisme, Emmaüs, les mutuelles et foncières solidaires…

L’emploi dans les principaux secteurs d’activité

Secteurs d'activités	Économie sociale et solidaire		Privé Hors ESS		Public		Total
ACTION SOCIALE	39,1 %	59,5 %	1,7 %	16,4 %	6,6 %	24,1 %	1 700 470
ACTIVITES FINANCIÈRES ET ASSURANCES	10,1 %	29,7 %	3,7 %	68,0 %	0,3 %	2,3 %	875 240
AGRICULTURE SYLVICULTURE ET PÊCHE	0,5 %	4,5 %	1,5 %	91,9 %	0,2 %	3,7 %	264 406
ARTS SPECTACLES	1,7 %	31,1 %	0,4 %	40,8 %	0,6 %	28,1 %	140 837
AUTRES INDUSTRIES & CONSTRUCTION	1,1 %	0,7 %	24,5 %	98,0 %	0,8 %	1,2 %	4 004 463
COMMERCE	2,2 %	1,7 %	20,4 %	98,3 %	0,0 %	0,1 %	3 327 928
ENSEIGNEMENT	14,2 %	19,4 %	0,8 %	6,8 %	22,6 %	73,8 %	1 893 896
HÉBERGEMENT ET RESTAURATION	1,0 %	2,3 %	6,8 %	96,1 %	0,3 %	1,6 %	1 129 893
INDUSTRIES ALIMENTAIRES	1,0 %	4,3 %	3,6 %	95,5 %	0,0 %	0,1 %	599 870
INFORMATION ET COMMUNICATION	0,3 %	1,1 %	5,0 %	98,5 %	0,1 %	0,4 %	810 091
NON-CLASSÉS (94.99Z)	7,8 %	95,3 %	0,1 %	4,7 %	0,0 %	0,0 %	212 630
SANTÉ HUMAINE	7,4 %	11,1%	2,5%	23,7 %	18,1 %	65,2 %	1 717 873
SERVICES DIVERS	2,2 %	1,2 %	11,5 %	37,7 %	48,3 %	61,1 %	4 896 918
SOUTIEN AUX ENTREPRISES	6,7 %	5,7 %	17,0 %	90,4 %	1,9 %	3,9 %	3 014 449
SPORTS ET LOISIRS	4,8 %	58,1 %	0,5 %	38,6 %	0,1 %	3,3 %	214 905
TOTAL	100,0 %	10,4 %	100,0 %	64,6 %	100,0 %	24,9 %	24 803 869

Source : Observatoire national de l'ESS, d'après INSEE-FLORES 2018
Champ : Ensemble des postes en fin d'année 2018
Lecture : L’action sociale regroupe 40,8 des emplois de l’ESS. Par ailleurs, 60,8 % des emplois de l’action sociale sont portés par l’ESS.

Les tiers-lieux, comme les espaces de coworking ou les « fab lab » (Kawaa en région parisienne, la Machinerie à Amiens, Make Ici à Montreuil et à Marseille…), et les nouvelles formes d'emploi (hybride, entre salarié et indépendant) se multiplient notamment sous forme de coopératives d'activité et d'emploi (CAE). C'est un regroupement économique solidaire de plusieurs entrepreneurs. Cette forme d'entrepreneuriat collectif offre une solution plus sûre pour lancer et développer son activité. L'entrepreneur bénéficie du statut d'entrepreneur-salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale. Il peut également devenir associé, participant ainsi à la stratégie et à la gestion de l'entreprise. Plus de 150 CAE regroupent aujourd'hui environ 11 500 entrepreneurs-salariés dans toute la France. Le « coopérativisme de plate-forme » comme remède à l'« ubérisation » est clairement une voie de développement, encore insuffisamment exploitée (voir chapitre v).

L'ESS est souvent le premier employeur dans les petites collectivités et est l'une des rares formes d'économie privée à s'intéresser aux zones rurales défavorisées. Ainsi, l'ESS représente 1 emploi sur 7 en milieu rural et 84 % des établissements du secteur sont implantés hors Île-de-France. L'économie sociale et solidaire vient donc dans ces territoires ralentir la déprise rurale. Le succès de l'initiative « Territoires zéro chômeur » (voir chapitre v), notamment dans la Nièvre, en Ille-et-Vilaine ou en Meurthe-et-Moselle, montre que l'ESS est une solution pour recréer de l'activité et de l'emploi entraînant des effets positifs importants (rénovation de commerces dans le cœur des villes et des villages, dignité retrouvée par le travail, accès à un logement, services rendus à des personnes isolées, etc.) dans des endroits où les besoins des populations ne sont pas satisfaits par le marché. L'ESS est aussi l'une des rares formes d'économie privée présente dans les zones urbaines en difficulté. Une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) sur cinq est implantée dans les quartiers et qu'un salarié en insertion sur trois réside dans un quartier prioritaire. Le centre de

recherche pour l’étude et l’observation des conditions de vie (CREDOC) a démontré que les habitants des zones urbaines sensibles (ZUS) étaient aujourd’hui surreprésentés parmi les salariés de l’ESS. L’ESS y représente 26,5 % des emplois (contre 10,4 % en moyenne à l’échelle nationale). Dans certaines intercommunalités de Seine-Saint-Denis, de Haute-Garonne ou du Gard, le taux d’établissements d’ESS implantés en quartiers prioritaires de la ville (QPV) peut atteindre jusqu’à 60 %.

La forme associative est la plus implantée dans ces territoires, avec une concentration des activités dans le domaine de l’action sociale (accueil des jeunes enfants), de la santé et de l’éducation populaire. Les dynamiques sont remarquables, qu’il s’agisse par exemple d’un pôle territorial de coopération économique (PTCE) comme la Coursive Boutaric à Dijon, qui regroupe 23 entreprises culturelles dans le quartier des Grésilles, ou de l’association VoisinMalin, implantée aujourd’hui dans 18 villes et qui fait de la médiation par les habitants (300 voisins malins recrutés, entre 18 et 72 ans) avec les habitants, sur les problèmes de la vie quotidienne. Les coopératives sont également présentes. En effet, les gens qui décident de la vie de l’entreprise sont ceux qui produisent et vivent là où ils travaillent : à titre d’illustration, la plus grosse SCOP du bâtiment (UTB) est implantée dans les quartiers de Pantin et de Romainville (Seine-Saint-Denis). De même, on note l’existence de sociétés coopératives d’intérêt collectif (SCIC) (par exemple d’habitat, participant de la rénovation urbaine, ou de production d’énergies renouvelables, comme ENERCOOP) permettant la participation au capital des collectivités locales et des citoyens.

Avec près de 495 000 départs à la retraite dans les entreprises de l’ESS française d’ici 2026 et des réponses à des enjeux aussi cruciaux que la prise en charge du vieillissement, la résorption des inégalités de santé, l’innovation pédagogique et la montée en puissance des circuits courts, l’ESS semble avoir un bel avenir de croissance.

Enfin, à l'échelle européenne, l'ESS représente également une véritable puissance économique. Selon les principales estimations[5], l'économie sociale et solidaire représente 10 % de l'ensemble des entreprises au sein de l'Union européenne et 6,5 % de l'emploi total, soit 13,6 millions d'emplois au sein de 2,8 millions d'entreprises. Et la tendance de développement est forte : parmi les entreprises créées chaque année en Europe, un quart sont des entreprises sociales. En décembre 2021, la Commission européenne a présenté le plan d'action visant à aider l'économie sociale européenne à prospérer, en exploitant tout son potentiel sur le plan économique. Pour la première fois, la Commission européenne définit l'ESS de façon inclusive, en comprenant tant les entreprises à statut que les entreprises dites sociales dont l'activité commerciale a un objectif social ou environnemental. Cette définition fait définitivement basculer la politique européenne vers une politique de support à l'économie sociale. Le plan propose d'aider les États membres à mieux connaître la législation européenne au travers de la publication de guides, ou d'une meilleure sensibilisation par la formation et l'échange de bonnes pratiques. En outre, la Commission a décidé de mettre en place pour 2023 une plateforme unique consacrée à l'ESS qui regrouperait l'ensemble des informations pertinentes sur les programmes, politiques, réseaux et initiatives européennes ainsi que sur les guides, outils existants et événements européens dont l'ESS peut bénéficier. Pour faire face au défi du financement des entreprises, la Commission entend lancer de nouveaux produits financiers dans le cadre du programme InvestEU. Enfin, le plan d'action propose la création d'un nouveau « centre européen de compétence pour l'innovation sociale » dans le cadre du programme European Social Fund + (FSE +). Il aura pour mission de faciliter la coopération transnationale entre les diverses structures de soutien à l'innovation sociale.

II. – Des représentations qui doivent encore s'affirmer pour peser

Pour que l'économie sociale et solidaire atteigne un niveau d'influence équivalent à son poids dans l'économie, ses acteurs ont organisé leur expression, mais leur difficulté à faire cause commune les empêche de réellement peser.

1. **Un secteur dont l'expression s'est organisée depuis 2014.** – Que ce soit au niveau national ou régional, l'ESS se structure progressivement et hésite entre défense des intérêts de chacune des « familles » ou représentation de l'ESS dans son ensemble.

(A) *Au niveau national.* – Les entreprises de l'ESS se sont structurées en réseaux et regroupements sectoriels ayant vocation à représenter l'ensemble des acteurs du domaine. De manière non exhaustive, on peut citer :

- pour les associations, le Mouvement associatif ;
- pour l'éducation populaire, la Ligue de l'enseignement, la Fédération Léo-Lagrange ;
- pour le secteur social et médico-social, l'UNIOPSS, la Fédération des acteurs de la solidarité ;
- pour les coopératives la CGSCOP et COOP de France ;
- pour les mutuelles, la Mutualité française ;
- pour l'insertion par l'activité économique, le COORACE, la Fédération des entreprises d'insertion, Chantier École ;
- pour les entrepreneurs sociaux, le Mouvement Impact France ;
- pour les fondations, le Centre français des fonds et fondations (CFF).

Ces différentes « familles » se sont regroupées dès 1970 au sein du « Comité national de liaison des activités mutualistes coopératives et

associatives », puis de manière plus offensive, en 2001 dans le cadre du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (CEGES). L'objectif était clairement de lutter contre la « banalisation des coopératives, des mutuelles ou associations gestionnaires sous des règles faites pour les entreprises libérales » et contre le « confinement du champ de l'économie sociale à celui du non-rentable, de l'expérimentation, du caritatif, en complément ou en remplacement des services publics ».

Cette prise de parole des acteurs par eux-mêmes et leur souci de s'inscrire dans un dialogue avec les pouvoirs publics a également débouché sur la naissance du Conseil supérieur de l'économie sociale en 2006, transformé en Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) dès 2010. L'institutionnalisation de la représentation des intérêts spécifiques du secteur est ainsi allée de pair avec l'affirmation de l'ESS dans le paysage français comme une solution à des besoins sociaux pas ou mal satisfaits.

En 2014, le législateur a poursuivi ce mouvement en améliorant la structuration nationale et territoriale, sans remettre en cause les acquis d'un dialogue transversal ayant émergé des acteurs eux-mêmes. La première évolution introduite touche à l'autoreprésentation et à la promotion du secteur : en ligne avec le périmètre élargi aux sociétés commerciales, le CEGES est devenu la Chambre française de l'ESS (article 5 de la loi du 31 juillet 2014), dite « ESS France ».

La loi Hamon a également consacré l'existence et les missions du CSESS, « chargé d'assurer le dialogue entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les pouvoirs publics ». Composé de représentants des différentes familles de l'ESS et de personnalités désignées par les pouvoirs publics, il est placé auprès du Premier ministre et présidé par le ministre de la Transition écologique et solidaire depuis mai 2017. Après une activité importante dans le sillage de l'élaboration de la loi et des textes d'application, ces instances paraissent aujourd'hui en retrait. Le Conseil supérieur de l'ESS n'a par exemple pas été consulté formellement en 2018

et ne comprend plus de représentant du monde mutualiste depuis 2022, contre l'avis du Sénat et de certains acteurs.

(B) *Au niveau territorial.* – L'ancrage de l'ESS dans les territoires (77 % des plus importantes coopératives ont leurs sièges en province, alors que la majorité des grandes entreprises classiques sont localisées en Île-de-France) rend indispensable sa représentation au plus près du terrain.

Au niveau régional et de manière autonome par rapport aux chambres consulaires (chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers et de l'artisanat et chambres d'agriculture), les grandes familles de l'ESS ont progressivement créé depuis 2002 les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS). Ces chambres sont créées sous une forme associative et sont regroupées depuis 2004 au sein d'une structure fédérative nationale depuis 2019. Dans les territoires, ces structures légères mais hétérogènes selon la maturité des acteurs locaux et la composition du tissu économique ont été reconnues par le législateur. Une approche pragmatique a été privilégiée en choisissant de conserver des chambres régionales tout en définissant et précisant les missions qu'elles doivent assurer (représentation de l'ESS, appui au développement des entreprises de l'ESS et promotion du secteur). Les CRESS ont également un rôle nouveau d'aide à la formation des dirigeants comme des salariés, et de collecte, de mise à disposition et d'exploitation des données économiques et sociales. Comme le constate Jérôme Saddier[6], « l'ESS des entreprises ne fait pas encore système » au niveau territorial, « bien des acteurs nouveaux de l'ESS sur les territoires ignorent même l'existence de ces écosystèmes divers… et ne se sentent pas représentés par eux ». Pour créer davantage de visibilité globale et faciliter l'interlocution avec les pouvoirs publics, il en appelle à de « nouvelles alliances d'intérêt général ».

2. **Un dialogue social qui doit faire ses preuves.** Être un interlocuteur des pouvoirs publics signifie également exister comme partenaire dans le

dialogue social national et territorial, au même titre que les employeurs des autres secteurs d’activité privée, tant par les pouvoirs publics que par les organisations d’employeurs et de salariés des autres secteurs économiques.

Deux groupements d’employeurs de l’ESS se sont structurés dans les années 1990 : l’UNIFED pour le secteur sanitaire, social et médico-social en 1993, et l’USGERES, en 1994 (devenue l’UDES en 2013), qui regroupe 14 branches, soit 80 % des employeurs de l’ESS. Leurs représentants siègent dans les organismes de la formation professionnelle au niveau des branches et, dans les années 2000, négocient des accords avec les organisations syndicales de salariés (six accords signés depuis 2006, en matière de formation professionnelle tout au long de la vie, d’égalité et de prévention des discriminations, d’insertion professionnelle et d’emploi des jeunes). En 2002, l’UDES, l’UNIFED et le GEMA ont créé une association des employeurs de l’ESS (AEES) et, sous cette bannière, présenté des listes uniques aux élections prud’homales de 2008.

À partir de 2012, un signal positif est envoyé concernant sa reconnaissance par les pouvoirs publics : l’UDES est invitée à participer au côté des organisations patronales représentatives (MEDEF, CGPME, UPA) aux conférences sociales. Ce mouvement sera parachevé par la loi du 27 février 2014 relative à la formation professionnelle, à l’emploi et à la démocratie sociale, qui reconnaît la participation de l’UDES au dialogue social national, au niveau multiprofessionnel (en même temps que la FNSEA, regroupant les employeurs du secteur agricole et l’UNAPL, pour les professions libérales). Cette reconnaissance, qui est entrée en vigueur en 2017, va bien au-delà du symbole. Elle permet aux employeurs de l’ESS d’être consultés systématiquement lors des négociations interprofessionnelles – sans être néanmoins signataires des accords nationaux qui en résultent –, d’obtenir des sièges dans certaines instances (Haut Conseil du dialogue social, Conseil supérieur de la prud’homie et Conseil d’orientation des conditions de travail) et d’avoir accès aux crédits

du Fonds paritaire pour la sécurisation des parcours professionnels. Aujourd’hui, au travers de 23 groupements et syndicats d’employeurs, ainsi que des 16 branches professionnelles qu’elle rassemble, l’UDES représente quelque 30 000 entreprises employant plus d’un million de salariés.

En dépit de ces avancées de la représentation patronale propre au secteur de l’ESS, plusieurs questions demeurent en jachère. La prise en compte des spécificités de l’ESS par les organisations syndicales de salariés est encore embryonnaire, alors même que le sujet de la qualité de vie au travail est un enjeu majeur, notamment dans le secteur associatif (précarité des statuts, taux important de temps partiel, moyenne des salaires inférieure à celle des salaires versés dans le secteur privé). En outre, des progrès importants restent à accomplir en matière de parité, notamment dans la gouvernance des entreprises du secteur et pour unifier les conventions collectives, ce qui faciliterait la mobilité et la constitution de parcours. En matière de formation professionnelle, la logique de regroupement par métiers et filières a eu pour conséquence d’éclater davantage les entités ESS entre trois opérateurs de compétences : cohésion sociale, santé et sport.

*
*   *

Nous le voyons, les acteurs de l’ESS réussissent peu à peu à faire entendre leur voix, au même titre que les autres acteurs économiques, en disposant d’instances propres destinées à faire connaître leurs positions et en étant associés aux différents niveaux et moments de dialogue avec les pouvoirs publics. Des logiques communes de plaidoyers et de mutualisation de moyens, voire de fusion d’instances, sont encore à construire pour gagner en portée. Enfin, une nouvelle administration – avec un Haut-Commissaire puis un secrétaire d’État au rattachement ministériel mouvant (Économie jusqu’en 2017 puis Écologie et à la Première ministre depuis le 4 juillet 2022) – développe une politique publique dédiée. Au niveau régional, la représentation de l’État demeure soumise à fluctuations, au gré

des évolutions de la déconcentration et de la décentralisation. Les acteurs de l'ESS et les élus sont aujourd'hui demandeurs de stabilité pour traduire concrètement les engagements pris dans le cadre des conférences régionales de l'ESS.

Autre signe d'installation dans le paysage français : l'ESS est de plus en plus présente dans les milieux académiques. Ainsi, les formations qui lui sont consacrées spécifiquement se multiplient. En 2019, le Réseau Inter-universitaire de l'Économie sociale et solidaire (RIUESS) en dénombrait soixante-seize. C'est cinq fois plus que dans les années 1990. Il existe aussi des spécialisations sur l'ESS au sein des cursus des grandes écoles comme l'ESSEC, HEC ou Sciences Po Paris. Les formations continues se multiplient également, offrant par exemple des possibilités de reconversion pour les salariés venant d'autres secteurs et des cycles de perfectionnement pour les dirigeants de l'économie sociale[7]. En accord avec l'appétence des jeunes pour des métiers qui ont du sens (au moment de choisir entre deux emplois, 70 % des 18-30 ans placent « le sens » du métier exercé parmi les quatre critères principaux de décision), et notamment dans l'ESS (près des deux tiers des 18-30 ans déclarent un intérêt pour l'ESS)[8], des formules innovantes comme les « coopératives jeunesse de service » pour les 16-18 ans connaissent un vrai succès : en 2018, 65 CJS se sont déployées dans 11 régions et 2 500 jeunes ont participé à cette expérience d'apprentissage de l'entrepreneuriat collectif.

CHAPITRE III

« Une personne, une voix », et autres caractéristiques

Quels sont les traits distinctifs et communs des entreprises de l'ESS ? La réponse est loin d'être évidente lorsqu'on connaît la variété des structures, tant en termes de statuts (coopératifs, associatifs, mutualistes, sociétés de capitaux), de taille (allant de l'entreprise individuelle à la banque coopérative employant des milliers de salariés de par le monde) ou de secteur. Il est cependant possible de déterminer un certain nombre de grandes caractéristiques partagées qui les distinguent des entreprises traditionnelles et qui fondent leur plus-value. S'il ne s'agit pas de retenir une définition « figée » de ces organisations, trois dimensions semblent essentielles : un modèle économique spécifique, une gouvernance repensée et un ancrage territorial fort. En fonction des entreprises, chacune remplit plus ou moins et tout ou partie de ces dimensions.

I. – Un modèle économique différent

1. **Des entreprises dont le but n'est pas le profit.** Les organisations de l'ESS sont des organisations à but non lucratif. Dissipons dès à présent une

confusion autour de la question de la non-lucrativité (ou de la lucrativité limitée) de ces structures. Le passage par des termes anglais permet de clarifier les choses : il faut distinguer les organisations *non profit* des organisations *not for profit*. Les entreprises sociales et solidaires se classent dans cette seconde catégorie : bien que leur but (c'est-à-dire l'objet social qui est traduit dans leurs statuts) ne soit pas de faire des profits, elles en réalisent. C'est même la garantie de leur bonne gestion et ce qui leur permet d'assurer leur viabilité économique sur le long terme. Contrairement à une entreprise classique, les bénéfices réalisés ne sont pas reversés au profit d'une seule personne ou d'actionnaires, mais réinjectés dans le projet collectif et distribués équitablement. Ainsi, cette performance économique est pour les entreprises sociales et solidaires un moyen et non une fin.

Pour illustrer concrètement cette dimension, appuyons-nous sur l'exemple de l'entreprise sociale AlterEos. Comme toute organisation de l'ESS, elle a un défi de taille à relever : assurer une performance économique pour atteindre ses objectifs sociaux. Créée en 1991, elle propose à ses salariés, en situation de handicap physique ou mental, un cursus professionnel personnalisé leur ouvrant de nouvelles portes sur le marché du travail, leur offrant la possibilité d'accéder à un emploi mobilisant leurs compétences. L'entreprise a toujours privilégié une posture entrepreneuriale pour trouver de nouvelles activités créatrices de valeur ajoutée économique mais surtout d'emplois. Ainsi, lorsque AlterEos a connu des difficultés économiques, il y a une dizaine d'années, la « variable d'ajustement » a toujours été l'activité, en aucun cas les ressources humaines. Refusant de licencier les salariés lors de la crise économique, le fondateur de l'entreprise Hervé Knecht a par exemple privilégié un programme de reconversion ambitieux de ses salariés, ce qui a permis de mettre en place une stratégie de diversification. AlterEos a réussi à se diversifier avec succès dans les centres d'appels ou la gestion électronique des documents (dématérialisation). Aujourd'hui, AlterEos est constitué sous

la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) qui emploie près de 330 personnes et fédère différentes structures partageant toutes le même objectif : développer une activité économique en prenant en compte la notion de « fragilité humaine ».

2. **Un modèle économique « hybride ».** – À chaque entreprise sociale correspond un équilibre économique spécifique qui dépend de son modèle juridique, de ses finalités mais aussi de ses choix stratégiques. Au sein des entreprises de l'ESS, il est possible de distinguer les modèles principalement *marchands* et les modèles principalement *non marchands*, au sens de ce qui est issu du marché (vente de biens et services). Pour les projets marchands d'entreprises sociales, l'enjeu est avant tout d'atteindre un équilibre économique grâce à un positionnement compétitif sur le marché. Les mutuelles (d'assurance ou de santé) et la plupart des coopératives sont entièrement insérées dans le marché et sont en concurrence frontale avec leurs rivales capitalistes. Pour les projets non marchands, le modèle économique repose sur des types de ressources très divers (subventions, dons privés, partenariats d'entreprises…).

Entre ces deux « idéaux types », il existe tout un continuum de modèles économiques cherchant à hybrider les ressources marchandes et non marchandes. Ainsi, alors que les entreprises classiques trouvent leurs sources de financement sur le marché, les entreprises sociales et solidaires ont une originalité : elles mobilisent des ressources multiples pour mener à bien leurs actions. L'éventail des ressources possibles pour couvrir les dépenses est large : fonds publics, vente de prestations et de services, dons issus de particuliers ou mécénats d'entreprises, partenariats avec des acteurs publics ou privés. Par ailleurs, n'oublions pas que les associations, en particulier, peuvent mobiliser des ressources complémentaires qui, bien que non monétarisées, participent souvent à la viabilité et à la pérennité économique de leurs actions : il s'agit du bénévolat et du volontariat.

Réussir à viabiliser au plus tôt un modèle économique hybride est l’une des clés du succès pour qui veut créer et pérenniser une entreprise sociale et solidaire. La tendance actuelle au sein des entreprises sociales et solidaires est d’aller un cran plus loin dans l’hybridation des ressources. L’idée est de créer des « véhicules » juridiques spécifiques, adaptés à chaque type de ressources, permettant de les optimiser et de les sécuriser.

Par exemple, le Groupe SOS, qui lutte contre l’exclusion sous différentes formes (petite enfance, insertion, santé…) réunit les formes juridiques les plus adaptées en fonction de ses objectifs spécifiques : associations pour recevoir des dons et des subventions, entreprises d’insertion pour des activités marchandes, société immobilière sous forme de coopérative (Union d’économie sociale-UES) pour la gestion de son patrimoine immobilier.

Le mouvement Terre de Liens a innové également dans ce domaine en se dotant de trois structures juridiques distinctes qui permettent de développer un modèle économique pérenne. Il repose ainsi sur une structure à « trois têtes » permettant de s’adresser à la multiplicité des financeurs potentiels selon la nature de leur apport financier ou foncier.

Terre de Liens, un statut pour chaque ressource

Face au constat de la surexploitation et de l'exposition à la spéculation immobilière des terres agricoles françaises, le mouvement Terre de Liens, créé en 2003, a pour ambition d'enrayer la disparition des exploitations agricoles. Son but : favoriser l'installation de personnes portant un projet d'agriculture biologique et paysanne. L'initiative s'appuie sur une dynamique citoyenne et collective atypique.

Depuis la création du mouvement, plus de 370 fermiers, paysans-boulangers, maraîchers ou éleveurs de races anciennes ont ainsi été installés, et près de 7 000 hectares sauvés de la spéculation. Le modèle permet de recréer du lien entre paysans et citoyens.

Terres de Liens a mis en place une structuration originale, fondée sur trois entités juridiques différentes destinées à pérenniser son modèle économique. L'association de loi 1901, structure d'origine créée en 2003, permet de recevoir des subventions de la part des collectivités territoriales et des dons privés. La fondation recueille des dons de terres et d'argent de personnes privées et morales, associés à un appel à la générosité publique. Enfin, la foncière, société en commandite par actions, possède un capital vendu sous forme d'actions à des personnes privées ou morales. C'est elle qui détient des terres dont elle perçoit les loyers. Depuis l'ouverture de la foncière, plus de 15 600 actionnaires solidaires ont contribué à une collecte de 81 millions d'euros (voir aussi chap. IV). Ce modèle inspire d'autres actions dans les territoires ruraux : par exemple, l'association et foncière en SCIC « Villages Vivants » rachète des boutiques, les rénove et les loue pour ainsi faire revivre les cœurs de villages, en faisant appel à des investisseurs solidaires et au financement participatif.

II. – Une gouvernance démocratique

Dans une entreprise classique, les choses sont claires : le pouvoir est détenu par les actionnaires de l'entreprise. Ils donnent les grandes

orientations et définissent les axes stratégiques. Ils disposent d'un pouvoir proportionnel à la part de capital de l'entreprise qu'ils possèdent et il suffit de détenir la majorité du capital pour disposer d'un pouvoir décisionnel très large. Très souvent, les actionnaires délèguent leur pouvoir à un directeur général, qui se charge de mettre en œuvre la stratégie définie. La direction générale doit également prendre en compte les positions et les intérêts d'autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs), mais le pouvoir de ces dernières reste souvent marginal dans la gouvernance de l'entreprise. Seuls les salariés ont, dans les entreprises de plus de vingt salariés, des représentants qui peuvent, dans certains cas, exercer un rôle de contre-pouvoir ou de contrôle de l'action de la direction ; cependant, le plus souvent, ces moyens d'action restent limités.

Dans les entreprises sociales, c'est l'ensemble des parties prenantes qui est au centre, et pas uniquement les actionnaires. La gouvernance repose sur un équilibre chaque fois différent en fonction de la nature des projets, de la structure juridique adoptée et des parties prenantes impliquées.

Comme nous l'avons vu (chap. I), la gouvernance participative ou « démocratique » est un élément structurant de définition des entreprises de l'ESS. Elle renvoie à l'organisation des pouvoirs et des décisions au service du projet. Schématiquement, nous pouvons distinguer deux grands types de gouvernance : le respect strict de la règle « une personne, une voix » pour les entreprises qui adoptent les statuts de l'économie sociale et la gouvernance par l'association des parties prenantes pour celles qui choisissent les statuts classiques.

1. **Les entreprises sous statuts de l'économie sociale : « une personne, une voix ».** – Au sein des entreprises qui adoptent les statuts de l'économie sociale (coopérative, association ou mutuelle), le pouvoir n'est pas réparti en fonction du capital détenu, mais selon le principe évoqué plus haut : « une personne, une voix ». Ainsi, chacun au sein du conseil

d’administration a le même pouvoir que les autres membres pour définir les orientations stratégiques de l’organisation. Le plus souvent, les acteurs « politiques » qui composent le conseil d’administration sont choisis parce qu’ils représentent un groupe qui a une légitimité au sein de l’entreprise sociale. Ainsi, les bénéficiaires ou les usagers prennent toute leur place dans la gouvernance de l’entreprise et sont souvent en mesure de jouer un rôle central. Cela se concrétise par exemple dans les mutuelles d’assurance ou de santé et par la notion de « double qualité » : l’assuré (bénéficiaire de la prestation d’assurance) est également assureur puisque l’assemblée générale et le conseil d’administration sont composés exclusivement d’usagers de la mutuelle. La même logique est à l’œuvre dans les coopératives : dans le réseau Biocoop, par exemple, le conseil d’administration de la coopérative est composé pour partie de directeurs de supermarchés biologiques adhérents qui ont la charge de représenter leurs collègues au plus haut niveau de l’entreprise.

D’autres logiques peuvent être imaginées : dans une association médico-sociale d’aide aux enfants handicapés, ce sont souvent les parents des enfants qui sont fortement représentés au conseil d’administration. Ils représentent l’intérêt des bénéficiaires. Parmi les entreprises de l’ESS, les sociétés coopératives et participatives (SCOP) incarnent le mieux cette gouvernance participative, tout en étant doté de statuts relevant du Code de commerce (SA : société anonyme ; SARL : société à responsabilité limitée ; SAS : société par actions simplifiée notamment).

Les sociétés coopératives et participatives (SCOP)

Il existe des entreprises sociales dont l'objectif premier est de repenser l'ensemble de l'organisation managériale classique. En France, les SCOP (anciennement connues sous le nom de sociétés coopératives ouvrières de production) fonctionnent selon des principes très novateurs par comparaison avec les entreprises classiques.

Dans ce type d'organisation, les salariés sont propriétaires de leur outil de travail et ont la maîtrise totale de leur entreprise puisqu'ils détiennent au minimum 51 % du capital social et représentent au moins 65 % des droits de vote au sein du conseil d'administration. Cette situation permet aux salariés coopérateurs de définir ensemble les grandes orientations de leur entreprise et d'élire leurs dirigeants (le PDG en particulier). Dans la pratique, la nomination du dirigeant par les associés salariés entraîne un meilleur équilibre des relations entre les dirigeants et les salariés. Le dirigeant exerce le pouvoir hiérarchique, mais il sait également que les droits et les devoirs sont réciproques : lui aussi doit rendre des comptes à la collectivité des associés, et par conséquent aux salariés.

Le modèle SCOP permet donc de mieux valoriser le travail et la pérennité de l'entreprise au lieu de privilégier la rémunération maximale du capital. En effet, les bénéfices sont « ristournés » aux salariés sous forme de participation, d'intéressement voire de dividendes, et alimentent pour partie les réserves qui consolident les fonds propres et garantissent la durabilité de l'entreprise.

Les deux premières SCOP en nombre de salariés-associés en France sont ACOME (1 500 salariés, 504 millions d'euros de chiffre d'affaires), leader dans le domaine des câbles et fibres optiques, et le groupe Up (1 500 salariés en France, 587 millions d'euros de chiffre d'affaires) dans le domaine des titres de paiement pour les salariés (chèques déjeuner…).

2. **Les entreprises sous statut commercial : l'association des parties prenantes à la décision.** – Les entreprises sociales qui choisissent des statuts relevant uniquement du Code de commerce (hors coopérative) recherchent un fonctionnement plus souple. Si la loi de 2014 reconnaît ces entreprises comme étant partie intégrante de l'ESS, elle a aussi mis en place

un « garde-fou » pour garantir la finalité sociale de leurs activités, en définissant l’utilité sociale que doivent respecter les sociétés commerciales qui se réclament de l’ESS.

Il existe de nombreuses autres possibilités de préserver la mission sociale des entreprises sous statut classique. Assez fréquemment, il peut s’agir de « filialiser » les entreprises sous statut commercial. Les structures « mères » sont la plupart du temps des associations, des mutuelles ou des coopératives qui possèdent des structures « filles » sous statut classique. C’est le cas par exemple pour des entreprises créées sous forme de SA, de SARL ou de SAS par une structure associative qui possède la majorité des parts de l’entreprise (par exemple le groupe d’insertion Vitamine T). Elles mettent souvent en place un pacte d’actionnaires précisant les conditions de rémunération du capital. C’est également le cas de l’entreprise de commerce équitable Éthiquable, qui a inscrit d’emblée son projet dans un cadre coopératif à travers une Scop et, en parallèle, a créé une SAS – statut d’entreprise le plus « classique », qui permet de fédérer autour du projet de nombreux actionnaires externes (des financeurs et des particuliers).

Il est également possible de faire preuve de créativité. Certaines entreprises ont par exemple fait le choix de s’organiser en SAS, tout en établissant dans leurs statuts la règle « un homme, une voix » et la limitation de la rémunération du capital. C’est par exemple le cas du groupe Archer.

La question de la gouvernance démocratique reste un axe de travail pour de nombreux acteurs de l’économie sociale et solidaire. L’exigence des citoyens qui se manifeste fortement aujourd’hui pour davantage de démocratie invite à aller encore plus loin pour la faire vivre dans les organisations de l’ESS. Nombreuses sont les organisations qui se contentent d’une démocratie formelle, fondée uniquement sur un système représentatif qui peine à intéresser le plus grand nombre. Or, l’heure est au renouvellement des pratiques, en pensant de nouvelles manières de prendre

des décisions, en faisant appel à l’intelligence collective, ou encore en mobilisant les parties prenantes autour du projet. L’une des pistes réside dans le rapprochement des mondes avec les acteurs de l’innovation démocratique et des *CivicTechs*. Les solutions qu’ils développent pour répondre à la crise démocratique de la Cité peuvent inspirer utilement les pratiques des entreprises.

III. – Un ancrage territorial

À l’hybridation du modèle économique et la gouvernance participative s’ajoute une troisième caractéristique : l’ancrage durable des entreprises de l’ESS sur le territoire. C’est l’une des différences fondamentales avec l’entreprise classique qui, le plus souvent, peut se contenter d’identifier et de satisfaire ses clients.

La place de l’ESS dans l’économie de proximité est évidente. La grande majorité des agriculteurs français sont membres d’au moins une coopérative. Les coopératives d’utilisation de matériel agricole (CUMA) constituent le maillage coopératif le plus dense (12 500 coopératives en France) et les artisans, les commerçants, les transporteurs routiers, les marins-pêcheurs ont leurs coopératives et ont créé leurs propres outils financiers (banques) ou leurs propres mutuelles d’assurance ou de santé.

Les produits et services de proximité que les entreprises sociales et solidaires mettent en œuvre contribuent à la création d’emplois la plupart du temps « non délocalisables », car répondant à des besoins sociaux de proximité (services aux personnes, petite enfance, santé…). Plus globalement, la créativité des groupements de personnes connaît actuellement une nouvelle effervescence. Comme le rappelle Jean-François Draperi[1], la période contemporaine concentre les innovations sur des initiatives qui mettent en relation producteur et consommateur (ou usager).

C’est le cas des associations pour le maintien de l’agriculture paysanne (Amap), du commerce équitable, des coopératives d’activités et d’emploi.

Les entreprises sociales et solidaires sont à la fois, comme l’ont conceptualisé Danièle Demoustier et Nadine Richez-Battesti[2], des *agents de la régulation territoriale* (faisant émerger de nouveaux besoins sociaux auxquels elles apportent des réponses) et des *acteurs de la gouvernance territoriale*. Ainsi, par les innovations et les pratiques différenciées qu’elles développent (tarifs, publics, implantations…), elles modifient le fonctionnement de secteurs d’activité dans les territoires. Pour toutes ces raisons, il est essentiel pour un dirigeant d’une entreprise de l’ESS d’identifier les dynamiques du territoire et les demandes qu’expriment les acteurs locaux. Il peut également s’appuyer sur de nouveaux statuts juridiques afin de répondre à cette volonté d’associer au mieux les parties prenantes au sein de la gouvernance de l’entreprise.

En France, la SCIC, créée par une loi de 2001, est un nouveau mode d’entreprendre mis au point pour faciliter la poursuite d’objectifs d’utilité sociale. C’est l’une des seules formes d’entreprise qui permet d’associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour du projet commun en organisant une dynamique sur le territoire. La SCIC peut recouvrir tout type d’activité qui rend des services aux organisations ou aux individus.

La société coopérative d’intérêt collectif (SCIC)

La SCIC est une société de personnes qui prend la forme commerciale SA, SAS ou SARL. Elle fonctionne comme toute société soumise aux impératifs de bonne gestion et d’innovation. C’est aussi une coopérative, qui fonctionne sur le principe : « une personne, une voix ». Enfin, les SCIC sont d’intérêt collectif. Elles ont pour objectif la production ou la fourniture de biens et de services d’intérêt collectif, qui présentent un caractère d’utilité sociale. Chaque année, au moins 57,5 % du résultat sont affectés aux réserves impartageables.
Pour se constituer, une SCIC doit obligatoirement associer :

- des salariés (ou en leur absence des producteurs agriculteurs, artisans…) ;
- des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs de toute nature…) ;
- un troisième type d’associé : selon les ambitions de l’entreprise, il peut s’agir d’une entreprise privée, de financeurs, association d’associations… mais aussi les collectivités territoriales, qui peuvent devenir associés et détenir jusqu’à 50 % du capital.

Par exemple, une coopérative de chauffeurs VTC a été créée sous forme de SCIC le 29 juin 2022 en Seine-Saint-Denis par 50 chauffeurs privés et le département, cherchant à mettre en place une offre alternative de transport public de personnes (T3P). Plus de 500 chauffeurs ont manifesté leur intention de devenir membres de cette coopérative à hauteur d’un investissement individuel de 500 € et une campagne de souscription va bientôt être lancée. Son objectif est de créer un nouveau modèle d’entreprise responsable au niveau social et environnemental dans le secteur du T3P avec des chauffeurs spécialement formés, volontairement certifiés par l’Afnor et une utilisation majoritaire de voitures électriques ou hybrides. La réussite de ce modèle permettra de répliquer le service en France ou à l’international par le biais de licences ouvertes sur les interfaces clients (Apps) et une offre de conseil pour l’implémentation.
Autre exemple de développement réussi, Citiz est le premier réseau d’autopartage en France présent dans plus de 100 villes avec 1 200 voitures partagées. Il démontre la pertinence de l’approche coopérative pour de nouveaux besoins sociétaux.

Depuis dix-sept ans, plus de 1 000 SCIC ont été créées, avec une accélération ces dernières années : 38 % des SCIC sont de jeunes entreprises (moins de deux ans d'activité) ; la loi du 31 juillet 2014 qui permet aux collectivités de détenir jusqu'à 50 % du capital devrait donner une nouvelle impulsion à cette dynamique, notamment dans le domaine de la santé et de la transition énergétique. Aujourd'hui, 1 084 SCIC emploient 10 140 salariés et regroupent 83 306 sociétaires.

*

*   *

Les logiques de fonctionnement des entreprises de l'ESS remettent en cause les découpages et frontières classiques (public et privé, marchand et non-marchand, intérêt collectif et intérêts particuliers…). Par conséquent, ce qui les caractérise, c'est d'abord une plus grande complexité. C'est pourquoi elles nécessitent un financement spécifique (voir chap. IV) mais aussi des modèles de développements adaptés (chap. V).

CHAPITRE IV

Quel financement ?

Le financement des organisations de l'ESS est un enjeu-clé du développement du secteur. Si elles peuvent faire appel à toutes les ressources de financement public et privé, leurs besoins de financement requièrent parfois des outils d'intervention adaptés. C'est pourquoi, depuis quelques années, un écosystème du financement spécifiquement dévolu aux organisations de l'ESS se structure progressivement.

I. – Les financeurs publics, un rôle en mutation

Les financeurs publics sont des partenaires structurants du développement des entreprises de l'ESS en France. Pour le secteur associatif en particulier, et bien qu'en baisse constante depuis 2005, ces financements continuent de représenter aujourd'hui près de la moitié du financement total du secteur (44 % en 2017[1]).

1. **L'État et les collectivités locales.** – Les financements publics demeurent indispensables en phase d'amorçage de nouvelles structures. Ils servent surtout à financer la dimension sociale du projet. En effet, la plupart

du temps, ils viennent reconnaître un service rendu à la société. Les entreprises de l'ESS rendent une « prestation de service » à la collectivité qui doit en retour rémunérer ce travail d'inclusion sociale. C'est le cas notamment des financements publics accordés aux entreprises d'insertion ou aux entreprises adaptées pour l'accompagnement social et l'adaptation des postes de travail à des personnes fragiles[2]. Les subventions publiques sont donc moins une charge qu'un investissement sociétal dont il est possible de mesurer le retour sur investissement.

Ainsi, l'intervention des pouvoirs publics passe tout d'abord par le biais de subventions dites d'exploitation destinées aux projets associatifs et autres organisations de l'ESS, reconnaissant ainsi leur capacité à créer du lien social et de la richesse économique sur un territoire. Les subventions publiques peuvent provenir de l'État, des collectivités territoriales, mais aussi de certains fonds européens. À travers leur action de solidarité (lutte contre l'exclusion, prise en charge du handicap, etc.), les départements en particulier sont les principaux partenaires publics des entreprises sociales et solidaires.

Depuis 2010, s'agissant des financements de l'État et des collectivités territoriales, nous pouvons noter deux mutations majeures :

– Malgré de nombreux défis économiques, sociaux et environnementaux, la part des financements publics diminue au profit des financements privés, sous l'effet de la crise économique et de la restriction des dépenses publiques. La logique est de plus en plus celle du financement de délégations de service public pour des missions d'intérêt général – prise en charge des personnes âgées, du handicap et de la petite enfance, etc. – traditionnellement confiées aux collectivités territoriales. Notons que dans ce cadre, certaines activités d'intérêt général font l'objet d'une tarification décidée par les pouvoirs publics en lien avec les acteurs du secteur pour tenir compte du coût de revient de la prestation de service. Par exemple, en ce qui concerne l'aide à

domicile pour des personnes âgées ou handicapées, le tarif horaire d’un intervenant à domicile intègre le coût de la professionnalisation pour une prise en charge de qualité des publics fragiles.

– La composition des financements publics connaît une inversion : la subvention cède la place à la commande publique. Les raisons sont multiples : une réglementation européenne favorable à la libre concurrence, l’absence de règle nationale sur le recours à la subvention (seulement défini par circulaire et jurisprudence), une pratique frileuse de la subvention par des collectivités territoriales très soucieuses de se protéger de tout contentieux. La part de la commande publique (par le biais des marchés publics) a ainsi fortement progressé entre 2005 et 2014 : d’un tiers des financements publics elle est passée à 50 % pour les associations par exemple. Une étude CPCA/France Active réalisée en janvier 2012 montre qu’une association employeuse sur cinq avait conclu en 2011 un marché public avec l’un au moins de ses financeurs traditionnels. Notons que l’article 9-1 de la loi du 31 juillet 2014 tente d’endiguer ce mouvement de généralisation des appels d’offres, qui s’est effectué au détriment de l’initiative associative, en sécurisant le recours à la subvention. Une définition de celle-ci est inscrite dans le droit français, permettant ainsi aux administrations de l’État et aux collectivités de choisir la meilleure modalité d’intervention. Ainsi, quand il s’agit de commander une prestation, rémunérée par un prix, il convient de mettre en concurrence au moyen d’un marché public ; quand il s’agit de financer une initiative privée non lucrative qui répond à un besoin constaté par la puissance publique, c’est la subvention qui doit être privilégiée.

2. **Les organisations financières publiques : un poids décisif.** – La Caisse des dépôts (CDC), à travers la Banque des territoires, intervient également pour structurer le secteur, accompagner et financer des projets, dans une logique d’essaimage et de changement d’échelle. Cet acteur

historique du financement de l’ESS (140 millions d’euros par an d’engagements) soutient un certain nombre de réseaux et fédérations de l’ESS, observatoires et *think tanks* du secteur. Elle est partie prenante de dispositifs d’accompagnement à tous les échelons territoriaux : dispositifs locaux d’accompagnement (DLA), Fabriques à Initiative, Fonds de confiance, pour faire émerger, consolider les structures déjà établies ou faciliter l’essaimage d’entreprises de l’ESS.

Pour ce faire, la CDC s’appuie sur deux partenaires emblématiques : l’Avise et France Active (voir *infra*). Elle intervient également comme investisseur, usant de tous les outils financiers disponibles (fonds propres et quasi-fonds propres, garantie, dette). En 2016, elle a lancé NovESS-Le Fonds ESS, en mobilisant à ses côtés des investisseurs privés et publics pour apporter des financements de long terme aux entreprises de l’ESS en croissance ou qui s’apprêtent à changer d’échelle. NovESS a pour objectif d’afficher une performance extra-financière globale adossée à la mesure des répercussions sociales des investissements réalisés.

En 2022, NovESS a financé en fonds propres et quasi-fonds près de 40 entreprises (Enercoop, MakeIci, Moulinot, ETIC, la Conciergerie solidaire, VAE Les 2 Rives, Dook, UCPA Sport Loisirs, Kelbongoo, Illusion & macadam, Veyret Techniques Découpe, Learn Enjoy, Scopelec, etc.). La Caisse des dépôts investit également directement dans des entreprises de l’ESS : par exemple, elle a récemment pris des participations dans Simplon et la SCIC Les 3 Colonnes. Elle est aussi au capital des principaux financeurs solidaires au niveau national – la Société d’investissement de France Active (SIFA), IDES, Phitrust, Le Comptoir de l’innovation – et en province : Transméa en Rhône-Alpes-Auvergne, Autonomie et Solidarité en Hauts-de-France, Pargest en PACA… Enfin, elle est opératrice pour le compte de l’État du programme « Investissement d’avenir » (PIA), pour l’action en faveur de l’ESS : 97 millions d’euros ont

ainsi été investis en cinq ans dans 630 projets, sous forme de prêts participatifs.

En complément, les actions de la Banque publique d'investissement (Bpifrance) en faveur de l'ESS se développent fortement. Ses interventions (environ 300 millions d'euros au total) s'appuient majoritairement sur les dispositifs de droit commun (accessibles à toutes entreprises) : financement à court terme (dont un tiers au titre du préfinancement du crédit impôt compétitivité emploi, perçu par les entreprises de l'ESS assujetties à l'impôt sur les sociétés) et garantie bancaire (22 % des interventions de Bpifrance pour l'ESS). Des dispositifs spécifiques ont par ailleurs été mis en place : un fonds d'innovation sociale (FISO) doté de 20 millions d'euros et qui octroie, pour financer des projets socialement innovants, des avances remboursables et des prêts à taux zéro dans neuf régions pilotes ; un prêt dévolu à l'ESS (prêt participatif sans garantie, dans la limite de 50 000 euros, pour une durée de cinq ans) et un fonds à impact coopératif. Cet outil géré par l'IDES et Esfin Gestion permet de soutenir en fonds propres les coopératives, notamment en cas de reprise par les salariés.

II. – Quand les banques s'intéressent à l'ESS

Les banques financent également le secteur, le prêt restant la modalité de soutien financier des entreprises sociales et solidaires la plus répandue. Par méconnaissance ou par volonté de limiter les risques, les banques se concentrent principalement sur les grandes structures associatives, du secteur sanitaire et médico-social par exemple. Ainsi, nombre de structures de l'ESS rencontrent fréquemment de vraies difficultés d'accès au crédit bancaire. En effet, la taille des projets, la situation économique des porteurs, la capacité limitée d'apport, l'insuffisance des garanties, le manque de visibilité et parfois le manque de rentabilité de ces entreprises peuvent les

exclure des grilles ou des critères de sélection des banquiers, et dès lors menacer leur santé financière.

C'est pourquoi quelques banques – souvent des banques coopératives ou mutualistes – se sont spécialisées dans le financement des entreprises de l'ESS. À l'image du Crédit coopératif, par exemple, ou de la Nef, elles ont développé une connaissance plus fine de leur fonctionnement pour adapter leurs financements aux besoins de chacune des structures dans leurs diversités. Ainsi, un théâtre ou une association culturelle aura besoin d'avance sur subvention, alors que des centres de soins mutualistes ont plutôt besoin de crédit à long terme.

Le Crédit coopératif

Le Crédit coopératif se distingue en tant que banque spécialiste de l'ESS. Pionnière dans le domaine, cette banque a créé, en 1983, les premiers placements de partage, dont les intérêts sont versés à des associations ou à des entreprises solidaires. Affichant, pour 2017, un encours de crédit de plus de 11 milliards d'euros majoritairement prêtés à des entreprises sociales et solidaires, aux secteurs et statuts variés, le Crédit coopératif est en outre agréé pour distribuer certains prêts réglementés, en particulier dans le secteur du logement social (prêt locatif social et prêt social location-accession). Il propose aussi une gamme de prêts incitant les clients à limiter leur pression sur l'environnement (éco-prêts pour financer les investissements, livret spécifique de placement).

Son capital est entièrement détenu par ses clients sociétaires – 425 000 clients, constitués de personnes morales et particuliers –, représentés lors des assemblées générales et associés aux décisions de l'entreprise, notamment la création de nouveaux outils financiers. Le Crédit coopératif est l'une des rares banques en France à faire le choix de ne pas placer son argent dans des paradis fiscaux, à ne pas spéculer et à s'être appliquée la taxe Tobin de manière volontaire sur toutes les transactions de change. Les bénéfices de cette taxe sont reversés à une association de développement international.

En 2019, le Crédit coopératif a lancé « L'Envolée », un incubateur consacré aux start-up qui agissent dans le champ de l'inclusion. Au-delà d'un lieu et d'un accompagnement, le Crédit coopératif mobilise ses réseaux et son expertise pour accélérer les projets.

Avec le développement du secteur, de plus en plus de banques traditionnelles se tournent progressivement vers les petites et moyennes entreprises de l'ESS et font de cette clientèle un axe commercial important. BNP Paribas, la Banque postale et bien d'autres établissements ont développé depuis quelques années seulement un service consacré à l'entrepreneuriat social. Ils se positionnent sur le marché aux côtés des banquiers historiques du secteur.

III. – Les financeurs et investisseurs spécialisés

En raison de leurs spécificités décrites au chapitre précédent, les organisations de l'ESS sont souvent mal comprises, car elles ne rentrent pas dans les schémas habituels d'analyse des financeurs.

Étant donné que le but même des entreprises sociales et solidaires n'est pas la recherche d'un profit maximal, elles présentent, dans l'ensemble, un niveau de fonds propres limités. C'est pour s'adapter au mieux à ces particularités de l'ESS que des acteurs spécialisés dans le financement de projets économiques à finalité sociale se sont développés.

1. **Un acteur à part : France Active.** – L'association France Active est un acteur primordial du financement de l'ESS. Pionnière de la finance solidaire depuis 1988, elle se donne pour mission de « mettre la finance au service des personnes, de l'emploi et des territoires » et de contribuer à la création d'emplois dans les territoires. Plus spécifiquement, face aux difficultés rencontrées par les entreprises de l'ESS désireuses d'accéder aux circuits de financement traditionnels de l'économie (financement bancaire et investissement), France Active s'est fixé pour objectif de donner aux organisations de l'ESS les mêmes chances d'accéder aux financements que les entreprises ordinaires.

En 2021, le réseau a accompagné et financé en France plus de 1 500 entreprises de l'ESS, pour un montant de 51 millions d'euros, contribuant à créer ou à sauver plus de 40 000 emplois, tous secteurs confondus.

Les antennes du réseau, présentes sur tout le territoire à travers les quarante-deux fonds territoriaux, accueillent les porteurs de projets, les accompagnent, les financent et assurent un suivi de l'entreprise sociale et solidaire dans la durée du financement. France Active propose en outre des outils de financement adaptés aux spécificités et aux contraintes des

entreprises sociales et solidaires. Elle propose en particulier des prêts solidaires à taux réduits : les taux proposés et les conditions de remboursement sont particulièrement avantageux par rapport aux outils bancaires traditionnels. Ces outils, qui financent, par exemple, le besoin en fonds de roulement – que les banques boudent souvent, préférant des besoins plus sûrs tels que l'investissement, générateur de flux financiers –, ont pour ambition de convaincre des banquiers de rejoindre le tour de table. France Active finance ainsi, en majorité, des associations de petite et moyenne taille, à l'égard desquelles le secteur bancaire se montre particulièrement frileux.

2. **L'émergence des investisseurs solidaires et des investisseurs à impact social.** – Alors que les organisations de l'ESS ont particulièrement besoin de renforcer leurs ressources de long terme (c'est-à-dire leurs fonds propres ; voir chap. III), les investisseurs solidaires sont encore peu nombreux en France. La plupart des sociétés d'investissement traditionnelles sont orientées vers la réalisation de plus-values à court terme, à partir de modèles à haut potentiel de rentabilité. Cette approche est peu compatible, bien sûr, avec les modèles des entreprises de l'ESS, davantage tournées vers une croissance durable et une limitation de la rémunération des apporteurs de capitaux.

L'Institut de développement de l'économie sociale (IDES) a permis d'introduire la logique de capital investissement pour les entreprises sociales et solidaires. Créé en 1983 par les institutionnels de l'économie sociale désireux d'aider financièrement d'autres entreprises du secteur et par la Caisse des dépôts, l'IDES utilise en particulier le titre participatif pour intervenir dans les coopératives. Il s'agit d'une valeur mobilière qui permet de renforcer les capitaux propres de l'entreprise sans modifier la structure du capital. Autre pionnier : la Société d'investissement France

Active (SIFA) propose des investissements solidaires depuis plus de vingt ans (voir *supra*).

Récemment, de nouveaux fonds d'investissement solidaires, dits d'*impact investing* commencent à se structurer. Ces fonds regroupent souvent d'anciens investisseurs ou entrepreneurs chevronnés qui souhaitent donner du sens à leur épargne et accompagner le développement de nouveaux modèles économiques, capables de lier viabilité économique et utilité sociale ou environnementale. Ces fonds importent les méthodes et l'exigence du capital-risque classique tout en les adaptant aux entreprises de l'ESS. On peut citer, en guise d'exemple de ces démarches de « capital patient » (d'une durée de sept ans en moyenne), le Comptoir de l'innovation, PhiTrust ou encore Investir & +. Par ailleurs, certains fonds de capital-risque traditionnel ont pris conscience du caractère innovant et robuste des entreprises de l'ESS. Siparex, premier fonds de capital-risque classique pour les PME en France, a ainsi créé Solid, fonds dévolu aux start-up innovantes et prometteuses, dans le secteur de l'ESS.

À la différence des fonds d'investissement classiques, les investisseurs solidaires ne recherchent pas une rentabilité forte à court terme, mais bien un investissement long et l'obtention d'une rentabilité mesurée (un taux de rendement interne de 3 à 8 %, contre 15 à 20 % dans les fonds de capital investissement classique). Ils cherchent à investir dans des entreprises solidaires qui ont déjà une taille critique et des besoins de financement conséquents. Tous proposent des ressources à long terme (fonds propres ou quasi-fonds propres) et cherchent à s'adapter aux particularités juridiques des entreprises de l'ESS.

Les nouveaux fonds d'investissement solidaires ont une exigence très forte de développement à l'égard des entreprises sociales et solidaires dans lesquelles ils investissent. C'est pourquoi plusieurs d'entre eux proposent, au-delà de l'investissement, un accompagnement stratégique de l'entrepreneur et son équipe. Chez PhiTrust, par exemple, les entrepreneurs

sociaux accompagnés se voient attribuer des référents, professionnels de haut niveau qui les guident dans la durée, choisis en fonction de leur expertise et leur secteur d'activité, et avec lesquels les dirigeants n'auraient peut-être pas pu entrer en contact dans d'autres circonstances.

IV. – Les particuliers (s')investissent

En complément des financeurs institutionnels publics ou privés, les particuliers s'intéressent chaque jour davantage à l'ESS et cherchent à s'y impliquer. À côté du bénévolat, qui est une ressource précieuse pour les organisations de l'ESS (on dénombre plus de 13 millions de bénévoles en France), les individus disposent de plusieurs moyens pour investir financièrement dans le secteur.

La forme la plus classique est bien sûr le don. La collecte de fonds privés est d'ailleurs une source de revenus non négligeable pour les organisations à but non lucratif. Rappelons que lorsque celle-ci est structurée et innovante, les fonds dégagés peuvent atteindre des montants considérables et permettre ainsi à la structure de mener à bien sa mission sociale. La levée de fonds privés s'illustre à travers différentes stratégies d'appel au don (avec des méthodes comme le *street marketing*, qui prennent une importance croissante), ou encore l'organisation d'événements solidaires pour récolter des fonds privés.

Au demeurant, pour favoriser la consommation auprès des entreprises de l'ESS, des monnaies locales complémentaires ont été créées dans certaines zones géographiques délimitées. Fonctionnant en complément de la monnaie nationale, elles n'ont pas de cours légal et ne peuvent faire l'objet d'aucune spéculation. Depuis quelques années, il existe un réel mouvement de développement des monnaies locales complémentaires en France et ces dernières bénéficient d'un cadre juridique depuis deux ans,

dans le cadre de la loi de 2014. Elle reconnaît les monnaies locales complémentaires comme titres de paiement dès lors que ceux-ci émanent de structures relevant des acteurs de l'ESS.

Il est également possible pour les particuliers de devenir épargnants solidaires : ils allouent alors leur épargne au service de projets économiques utiles à la société. L'épargne solidaire peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, il est possible de placer son argent sur un plan d'épargne entreprise en souscrivant à un fonds solidaire : chaque salarié dans une entreprise de plus de 50 personnes se voit proposer, depuis les lois de 2001, 2008 et 2010, des produits d'épargne solidaires, par le biais du plan d'épargne retraite ou du plan d'épargne entreprise. Il est également possible de passer par une banque ou une mutuelle d'assurance : les particuliers peuvent souscrire à des produits de placement financiers (assurance vie, fonds commun de placement ou société d'investissement à capital variable) qui ont vocation à financer des entreprises sociales et solidaires. Ils peuvent aussi souscrire à un produit de partage (livret d'épargne solidaire, organisme de placement collectif en valeur mobilière solidaire) et donner alors au moins 25 % de leur rémunération à une association de leur choix.

Finansol : le label de l'épargne solidaire

L'association FAIR, qui a pris la suite de l'association Finansol, a pour but de promouvoir « la solidarité dans l'épargne et la finance ». Pour ce faire, elle a créé un label qui distingue, depuis 1997, les placements d'épargne dits « solidaires » : actionnariat solidaire, livrets ou fonds solidaires proposés par les banques ou mutuelles d'assurance et fonds solidaires d'épargne salariale. Attribué par un comité d'experts composé de personnalités indépendantes, représentatives de la société civile, le label repose sur des critères de solidarité et de transparence : il garantit ainsi le financement d'activités utiles sur les plans sociaux et environnementaux, boudées par les circuits plus classiques, et atteste l'engagement de l'intermédiaire financier à donner une information fiable sur le placement labellisé et les activités financées. Il existe à ce jour 180 produits d'épargne solidaire labellisés Finansol.

Au cours des dix dernières années, le taux de croissance de la collecte d'épargne a été, en moyenne, supérieur à 20 % ; avec + 27 % en 2021, la dynamique se poursuit avec un encours porté à 25 milliards d'euros. Au total, près de 700 millions d'euros ont été investis au sein des entreprises solidaires pour soutenir 1 350 projets à vocation sociale ou environnementale. Chaque année, l'association FAIR, en partenariat avec le journal *La Croix*, publie un baromètre de la finance solidaire très complet.

Notons enfin que la finance solidaire ne doit pas être confondue avec l'investissement socialement responsable (ISR). L'ISR permet d'investir dans des entreprises cotées, choisies en fonction de leurs performances financières, mais aussi de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). La finance solidaire repose sur un degré d'engagement plus fort : les activités financées sont choisies en fonction de leur utilité sociale et de leur capacité à produire des répercussions sociales mesurables. Elles ne sont pas conduites par des sociétés cotées en Bourse.

Enfin, les individus peuvent devenir investisseurs. Il leur est bien sûr possible, lorsque la forme juridique le permet, de souscrire directement au capital d'une entreprise solidaire d'utilité sociale. Des organisations, à l'image du Chênelet ou de Terre de Liens, proposent des outils spécifiques

tels que les foncières (société commerciale dont l'objet est la constitution, la gestion et l'exploitation d'un portefeuille immobilier) permettant à chacun de devenir « actionnaire solidaire » de leurs projets. Certains particuliers se regroupent pour multiplier leur force de frappe en mettant en commun leur capital et en accompagnant ensemble les meilleurs projets. C'est le cas des clubs Cigales – club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire : chaque club est constitué de cinq à vingt personnes qui mettent une partie de leur épargne en commun. Il se réunit plusieurs fois par an pour recevoir les créateurs et décider de leurs placements. Enfin, des plates-formes Internet dites de « *crowdfunding* » (financement par la foule), comme Lita.co, Wiseed ou Blue Bees, se développent, permettant aux particuliers de donner, d'investir ou de prêter leur argent dans des projets choisis et suivis à distance. Lita.co a ainsi collecté 83 millions d'euros au profit d'entreprises sélectionnées en fonction de leur capacité à entraîner un fort impact social, sociétal ou environnemental. La mobilisation des financements est souvent efficace, comme en témoigne la levée de fonds en dette pour l'entreprise 1083 de fabrication de jeans 100 % française : plus d'un million d'euros ont été récoltés en 12 heures auprès de particuliers.

*
*   *

Désormais, la question du financement des entreprises de l'ESS est moins une question de volume que d'ajustement de l'offre de financement aux besoins. De ce point de vue, il ressort que tous ne sont pas couverts : le segment de l'amorçage (stade du premier apport en capital d'une entreprise) n'éveille pas beaucoup l'appétence des financeurs, publics comme privés, eu égard au niveau de risque associé. De même, la recherche-développement, indispensable pour que l'ESS continue de produire de l'innovation, n'est pas aujourd'hui financée : dans leur grande majorité, les entreprises de l'ESS qui ne sont pas assujetties à l'impôt sur les sociétés ne

peuvent bénéficier du crédit impôt-recherche, et l’innovation sociale, à la différence de son pendant technologique, n’est toujours pas reconnue. Le niveau des garanties publiques sur les prêts et les investissements des banques devrait être amélioré par la Banque publique d’investissement au regard de son caractère d’instrument de politique publique indispensable pour les TPE et les PME. Enfin, la prévisibilité et l’accessibilité des financements demeurent à parfaire, ainsi que l’acculturation des dirigeants de l’ESS à l’établissement de modèles économiques pérennes, faisant appel à des investisseurs patients : c’est à cette double condition que la pleine rencontre entre financements et projets à financer pourra s’opérer.

CHAPITRE V

De la nécessité de changer d’échelle

Bien des initiatives de l’ESS ont fait la preuve qu’elles apportent des réponses pertinentes et de qualité aux besoins sociaux et environnementaux. Aujourd’hui, elles doivent relever le défi de démontrer leur capacité à se développer, à tout le moins de renforcer leur efficacité, pour passer du stade de « laboratoire » à celui de « production en série » à destination du plus grand nombre. Depuis quelques années, la question du changement d’échelle est sur toutes les lèvres des acteurs de l’ESS, que ce soit au niveau de la croissance de chacune des entreprises ou du développement du secteur dans son ensemble.

I. – Se développer sans perdre son âme

1. **Pour vivre heureux, vivons cachés ?** – « Small is beautiful » a longtemps été la devise de l’ESS, notamment parce que les projets sont ancrés localement et que les initiatives obéissent à une logique d’expérimentation soucieuse de rester à taille humaine. Du reste, une crainte est souvent exprimée : un développement non maîtrisé ne risque-t-il pas d’entraîner une perte des valeurs fondamentales ou à une

« banalisation » du secteur ? Et cette préoccupation peut sembler fondée lorsqu'on connaît certaines dérives d'entreprises de l'ESS. Rappelons par exemple que les deux banques françaises les plus impliquées dans la crise des subprimes ont été Natixis et Casa, toutes deux filiales cotées de grands groupes coopératifs. Ou encore que l'affaire de la viande de cheval dans les plats préparés a mis en lumière le gigantisme et les dérives productivistes de certaines coopératives agricoles qui fonctionnent aujourd'hui davantage comme des multinationales que comme des outils au service de leur terroir.

La recherche du profit maximum peut parfois atteindre certaines organisations, et les risques sont réels de voir la finalité sociale négligée à la faveur d'une croissance non maîtrisée. Mais ce n'est pas le cas de la grande majorité des entreprises de l'ESS, qui cherchent à se développer pour solidifier leur modèle économique tout en conservant la pertinence et la qualité des réponses qu'elles apportent aux besoins sociaux et environnementaux. C'est le cas par exemple du Groupe Up qui a fait le choix de conserver l'esprit et les pratiques coopératives depuis sa création en 1964. Cette SCOP fondée par des militants syndicalistes avait pour objectif de permettre l'accès à un repas de bonne qualité au plus grand nombre de salariés. Le groupe a décidé dans les années 1990 de se lancer dans un développement international – ce qui reste encore assez rare pour les entreprises de l'ESS – et s'est implanté dans près de vingt pays. Le statut de coopérative de salariés n'existe pas dans tous les pays ; néanmoins le Groupe Up, au moment d'une nouvelle implantation, étudie la meilleure manière d'impliquer et d'associer le plus grand nombre de ses salariés au capital de l'entreprise. Ce faisant, il réussit à concilier développement et respect des valeurs fondamentales.

2. **Les objectifs du changement d'échelle des entreprises de l'ESS.** – Pourquoi se développer quand on est une entreprise de l'ESS ? Alors que pour une entreprise classique, la réponse est souvent l'augmentation du

chiffre d’affaires ou des bénéfices à long terme, les entreprises sociales peuvent avoir des objectifs spécifiques.

La raison principale qui justifie le changement d’échelle des projets est le renforcement attendu de l’impact social de l’activité. Augmenter le poids de l’ESS en termes d’emplois, répondre massivement aux besoins sociaux, voilà ce qui peut matérialiser ce changement d’échelle, l’objectif étant, avant tout, de proposer des solutions robustes et crédibles aux dysfonctionnements du système économique et social actuel. Enercoop, créée en 2005 par Greenpeace, les Amis de la Terre, la Nef et Biocoop, a par exemple fait le choix d’une stratégie de développement rapide ces dernières années afin de répondre aux enjeux de la transition énergétique. La SCIC de production et de distribution d’énergie 100 % renouvelable en circuit court ambitionne d’approvisionner 150 000 foyers en 2020. Elle souhaite également équiper en énergie verte un nombre croissant d’entreprises et de collectivités locales. Concrètement, ce développement doit servir à déployer les objectifs de la coopérative de démocratisation du système énergétique, de soutien à de nouvelles sources de production d’énergies renouvelables et de promotion de la maîtrise d’énergie. C’est par un développement rapide que la coopérative ambitionne de construire une alternative crédible aux énergies polluantes.

Le changement d’échelle des entreprises de l’ESS se justifie également par la nécessité de renforcer leur viabilité. Les théories de l’organisation indiquent que les structures ayant une certaine taille critique ont de meilleures chances de réussir, car elles sont plus résistantes. Une structure qui reste de taille modeste sera peut-être dépourvue de la surface financière suffisante en cas de difficulté passagère. À l’inverse, une organisation plus importante aura la possibilité de « tenir » plus longtemps et pourra, par exemple, compenser les éventuelles pertes d’un site par les bénéfices d’un autre.

Les entreprises de l'ESS peuvent rechercher « l'effet taille » afin de réaliser des économies d'échelle. Le développement permet de mutualiser un certain nombre de fonctions « supports » (comptabilité, ressources humaines, marketing, communication…) pour améliorer l'efficacité et l'efficience des entreprises sociales et solidaires. C'est le choix qu'ont décidé de faire certains groupes sociaux, comme le groupe Ares ou le groupe Aurore. De son côté, le réseau de supermarchés biologiques Biocoop s'est engagé depuis quelques années dans une stratégie de croissance importante afin de concurrencer la grande distribution traditionnelle. Pour cela, il s'est doté en particulier de plusieurs plates-formes d'approvisionnement lui permettant de fournir ses points de vente. Les dirigeants de supermarchés, souvent des chefs d'entreprise indépendants affiliés au réseau, peuvent ainsi bénéficier de conditions de prix et de qualité avantageuses.

Enfin, le développement d'une entreprise sociale lui permet de devenir un acteur indispensable sur son territoire, en particulier à l'égard des pouvoirs publics. C'est par exemple la stratégie d'Emmaüs Défi (une entreprise qui valorise des matériaux usagés en proposant un emploi à des personnes en grande exclusion) qui a fait le choix de développer ses activités et de leur donner une forte visibilité, « incitant » par là l'ensemble de son écosystème à les soutenir en cas de difficultés. La Mairie de Paris, par exemple, qui a soutenu fortement le projet au départ, a tout intérêt à le voir perdurer et cherchera donc à l'aider sur le long terme.

Comme ces différents exemples nous le montrent, réussir à changer d'échelle suppose au départ de déterminer les raisons qui objectivement justifient de grandir. Il faut aussi fixer en amont la manière de faire : adopter une stratégie.

II. – Les différentes stratégies du développement

En fonction des objectifs de chaque organisation, les stratégies de développement varient. Diversification des activités, expansion géographique ou partenariat stratégique avec les entreprises classiques sont les trois principales modalités de changement d'échelle de l'ESS.

1. **La diversification des activités.** – La diversification consiste à développer une nouvelle activité plus ou moins proche du cœur de métier de l'entreprise.

Ce développement par diversification peut tout d'abord recouvrir un développement interne à l'occasion du lancement de nouveaux projets. Ainsi, depuis trente ans, le groupe Chênelet, qui accompagne 340 personnes en parcours d'insertion, s'est fortement développé autour de différentes activités complémentaires. L'entreprise est constituée d'un atelier et d'un chantier d'insertion, d'une entreprise d'insertion, d'une foncière ainsi que d'un bureau d'étude. L'activité économique du groupe investit de manière intégrée la filière bois, à travers différents métiers : exploitation forestière, scierie, production d'éco-matériaux, fabrication de palettes et construction de logements écologiques en bois. Même si les activités sont différentes, la stratégie est réfléchie de manière globale.

Autre exemple de diversification réussie, celui du groupe associatif Siel Bleu, qui propose une activité physique adaptée destinée à lutter contre la dépendance des personnes âgées, handicapées ou atteintes de maladies chroniques. Siel Bleu s'est diversifié en créant la société GPS Santé, qui fournit des services aux entreprises. Elle se concentre sur la prévention des accidents de travail et des troubles musculo-squelettiques par la pratique d'activités physiques adaptées en milieu professionnel. Les profits dégagés par GPS Santé apportent un soutien financier à la réalisation des actions de l'association.

Cette stratégie de diversification peut également s'incarner par une croissance externe. De manière très intégrée, des groupes pionniers se sont engagés dans des stratégies de « fusion-acquisition » en diversifiant leurs

activités par la reprise de structures déjà existantes. C’est le cas par exemple du groupe Aurore ou encore du groupe SOS, qui se développent en particulier grâce à la reprise d’activités de nombreuses structures. Avec 22 000 salariés en 2022, 650 établissements et services et près d’un milliard d’euros de chiffre d’affaires, le groupe SOS est l’une des plus grandes entreprises sociales européennes. Il est présent aujourd’hui dans 40 pays à travers le monde.

2. **L’expansion géographique.** – La seconde option stratégique consiste à développer géographiquement les entreprises en les implantant dans de nouveaux territoires. Il s’agit dans ce cas de répliquer les réussites au-delà du périmètre d’exercice de la structure. Ce mode de développement peut reposer de manière classique sur la création, par la structure fondatrice, d’antennes ou de filiales locales. Au sein du groupe d’insertion du nord de la France Vitamine T, les agences de travail temporaire d’insertion Janus se développent de manière centralisée. Il peut aussi se faire, de manière plus originale, par essaimage des projets. Ce mode de développement caractéristique de l’économie sociale et solidaire repose sur la mise à disposition volontaire, par l’initiateur du projet, d’informations permettant à d’autres de s’en inspirer. Il s’agit en quelque sorte d’un développement *open source*.

L’entreprise fondatrice partage son expérience pour que d’autres porteurs puissent s’inspirer de son idée et de ses méthodes, sans attendre forcément un retour sur investissement immédiat, et sans que le nom ou la marque soient partagés. Le réseau des épiceries solidaires ANDES procède de cette logique de développement. Des épiceries solidaires naissent d’initiatives externes, puis se rattachent de manière souple à ANDES. Chaque épicerie est très indépendante, tant financièrement que sur le plan de leur gouvernance. Le réseau joue un rôle d’accompagnement et d’animation des différentes épiceries. Le réseau ANDES a aujourd’hui

rejoint le groupe SOS pour permettre une mutualisation des fonctions supports.

L'ESS a également innové en matière de méthodes de développement en mettant en œuvre des approches de réplications plus formalisées. La réplication consiste à copier et adapter sur un nouveau territoire une entreprise sociale qui a fait ses preuves. La réplication présente un certain nombre d'avantages. Elle permet de faire en sorte que les projets soient mis en place rapidement. Les nouvelles entités créées profitent d'un transfert de compétences qui leur offre la possibilité de capitaliser sur les bonnes pratiques. Si, bien sûr, il est indispensable de s'adapter au nouveau contexte de déploiement, le cycle du projet s'en trouve grandement raccourci. Par ailleurs, la réplication diminue le risque d'échecs.

De nombreux succès de réplication (Table de Cana, Envie…) prouvent que cette voie de développement a une véritable pertinence et favorise le changement d'échelle. C'est le cas par exemple des Jardins de Cocagne. Inspiré d'un modèle suisse, le premier Jardin de Cocagne démarre en 1991 dans le Doubs. Il s'agit d'une exploitation maraîchère certifiée AB (agriculture biologique) qui fournit chaque semaine à ses adhérents consommateurs – près de 20 000 familles à ce jour en France – un panier de légumes de saison. C'est aussi une structure d'insertion généralement organisée en association de loi 1901 qui emploie des personnes en rupture avec le monde du travail. Rapidement, la vente en circuit court sur abonnement proposée par les Jardins suscite l'intérêt de nombreuses personnes dans toute la France. Chaque année, le Réseau Cocagne reçoit près de 130 sollicitations de particuliers, d'associations ou de collectivités souhaitant créer un « Jardin de Cocagne » ou une activité proche des valeurs de la charte « Cultivons la solidarité ». Pour faire face à ces demandes, une stratégie d'essaimage est adoptée, dès 1994. En 1999, les Jardins de Cocagne décident de se doter d'une structure d'envergure nationale pour répondre au besoin de développement du concept,

d'animation et de coordination de leurs actions et créent le Réseau Cocagne. Aujourd'hui, près de 102 jardins accueillent plus de 5 000 jardiniers par an en contrat d'insertion, comptent plus de 900 salariés encadrants (maraîchers-encadrants, directeurs de jardins, travailleurs sociaux, psychologues…) et reçoivent l'appui de 1 800 bénévoles (en particulier les administrateurs des jardins).

Notons enfin qu'au fil du temps les choix d'organisation peuvent évoluer pour structurer au mieux le développement. Ainsi, le réseau Môm'artre (proposant un mode de garde destiné aux enfants de 6 à 11 ans, abordable et global, à des tarifs adaptés aux revenus de tous et aux horaires d'ouverture élargis) a fait le choix, dans un premier temps, d'essaimer de façon relativement souple. Jusqu'en 2012, huit antennes sont créées et fonctionnent en réseau. Elles sont simplement reliées par une convention qui permet à chacune de partager les valeurs de Môm'artre, les tarifs et les modes de fonctionnement. Elles paient au demeurant les prestations de service au Réseau pour la réalisation des fonctions supports. Mais la multiplication des structures devient vite une source de risque et de complexité pour le projet. C'est alors qu'est prise la décision de dissoudre les associations locales tout en conservant le réseau qui a absorbé les antennes sous forme d'établissements secondaires.

3. **Les partenariats avec les entreprises classiques.** Les rapports entre les entreprises classiques et les entreprises sociales n'ont pas toujours été simples. Il reste entre ces deux mondes une méconnaissance réciproque, parfois encore de la défiance. Encore timide il y a quelques années, la pratique du partenariat commence cependant à entrer dans les mœurs.

En 2015, selon l'étude PHARE-Entreprises de l'Observatoire national des partenariats, 37 % des entreprises de 10 salariés et plus déclarent être en partenariat avec des associations d'intérêt général[1]. Cela représente 89 000 entreprises et environ 674 000 partenariats incarnés sur le territoire : 74 % des partenariats sont locaux, 51 % régionaux, 25 % nationaux et 15 %

internationaux. S’il convient de se défier de certaines entreprises classiques désireuses d’instrumentaliser les partenariats pour « redorer leurs blasons » en pratiquant le *social washing*, il semble que, pour le développement du secteur, le rapprochement avec l’ESS se révèle porteur.

La cotraitance ou la sous-traitance sont des pratiques courantes. Dans certains domaines, le législateur peut d’ailleurs inciter les entreprises traditionnelles à travailler avec des structures de l’ESS. Ainsi, la loi de 2005 dite « pour l’égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » ouvre de nouveaux droits aux personnes handicapées et renforce l’obligation d’emploi des entreprises. Les entreprises de plus de vingt salariés ne respectant pas le quota de 6 % de travailleurs handicapés voient leur contribution à l’AGEFIPH augmenter jusqu’à 600 fois le salaire horaire minimum de croissance par travailleur handicapé non employé. Pour répondre à leurs obligations, les entreprises ont le choix soit d’intégrer en leur sein des personnes handicapées, soit de travailler avec des entreprises adaptées (entreprise à part entière dont la spécificité est d’employer au moins 80 % de travailleurs handicapés) ou des ESAT (établissement et service d’aide par le travail, pour des personnes plus lourdement handicapées) en sous-traitant une partie de leur activité (achat de matériel : fournitures de bureau, entretien des espaces verts, blanchisserie…).

De façon innovante, de nouveaux types de partenariats durables et rémunérateurs émergent. C’est le cas du *cobranding*, par exemple, autrement dit de la promotion d’un produit ou d’un service d’une entreprise dont une partie du produit ira financer l’entreprise sociale. Kaberry, né de l’alliance entre Kaboom et Ben & Jerry’s pour la création d’une glace spéciale, dont une part des ventes est reversée à la structure (qui construit des aires de jeux dans des quartiers défavorisés). Le World Wide Fund for Nature (WWF), quant à lui, a développé une filiale « Panda » pour vendre sa marque sous forme de licence à des entreprises classiques qui financent

ainsi ses activités et s'inscrivent dans une démarche de protection de l'environnement. Depuis 2011, Wimoov et Renault ont développé ensemble des réponses innovantes en matière de mobilité au travers des plates-formes de mobilité pour l'une et des garages Renault Solidaire pour l'autre (offre de véhicule et après-vente). L'entreprise soutient financièrement et opérationnellement l'association dans le déploiement territorial de son action. L'association apporte son expertise à l'entreprise dans la création et le développement d'un réseau de garages solidaires.

Certaines entreprises vont plus loin en créant des partenariats stratégiques avec des entreprises de l'ESS. C'est le cas de Darty, qui a permis à l'un des premiers groupes d'insertion en France, le groupe Envie, de se développer, ou encore d'Adia (l'un des leaders du travail temporaire), qui a des liens très étroits et quotidiens avec l'entreprise de travail temporaire d'insertion Janus, une filiale du groupe d'insertion Vitamine T. Concrètement, ce rapprochement s'est traduit par l'intégration, au sein de huit agences Adia, d'équipes Janus œuvrant à l'insertion sociale et professionnelle. Un rapprochement de leur gouvernance respective a également eu lieu, puisque le directeur général d'Adia siège au conseil d'administration de Janus. En outre, Adia peut recruter directement des personnes formées par Janus et les placer ensuite chez ses clients. Avec l'évolution de la commande publique, qui développe fortement les « clauses d'insertion » dans les marchés publics (voir chap. VI), ce partenariat entre privés a le vent en poupe et crée un véritable avantage concurrentiel. De manière similaire, l'entreprise sociale Ares a créé une *joint-venture* à vocation sociale dénommée Log'ins avec le groupe de transport XPO Logistics – Norbert Dentressangle – pour proposer à des personnes handicapées de pourvoir des emplois dans le secteur de la logistique.

Enfin, n'oublions pas que les entreprises sociales possèdent une expertise et des compétences qu'elles peuvent mettre à disposition des entreprises classiques sous forme de prestations payantes. Unis-Cité,

l'association de promotion du service civique, a toujours cherché à valoriser son expertise auprès des entreprises classiques en mobilisant leurs salariés dans des « journées de solidarité » organisées au profit d'associations d'utilité générale. Ce type d'activités permet à Unis-Cité de vendre une prestation d'animation des « ressources humaines » aux entreprises partenaires et d'être rémunérée en conséquence. L'association a créé une filiale spécifiquement vouée à cette activité.

III. – La coopération : l'avenir pour le développement de l'ESS ?

Nous l'avons vu, le changement d'échelle de l'ESS peut passer par la multiplication du nombre d'entreprises sociales ou le développement des structures existantes, au moyen de mutualisations et de partenariats. Il peut aussi passer, de manière plus originale, par la coopération entre les entreprises sur un territoire.

1. **Renouer avec l'efficacité de la coopération.** Cette notion de coopération s'oppose bien sûr à la notion de concurrence valorisée par la théorie économique classique. Selon des auteurs comme Adam Smith, Léon Walras ou Vilfredo Pareto, la concurrence entre les activités individuelles, mues par les objectifs les plus égoïstes, permettrait la libre confrontation entre l'offre et la demande, participerait à structurer le marché et produirait, en définitive, un résultat positif pour la collectivité. Cette théorie repose sur une conception strictement individualiste, où les rapports sociaux se résument à de pures relations d'échange sur les marchés. À l'inverse, pour les biologistes, les anthropologues comme les agronomes, la coopération est omniprésente dans toute la nature et profondément ancrée dans l'être humain dans son rapport à l'autre. Les groupes fortement coopérateurs

survivent davantage que les groupes faiblement coopérateurs[2]. La spécialiste des « biens communs » Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, a montré que seules l'action collective, la coopération de tous les acteurs et leur auto-organisation à chaque fois adaptée au contexte local, permettent la gestion durable des ressources.

Les Licoornes : coopérer pour transformer l'économie

En 2021, neuf coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ont décidé de se rapprocher. Ces entreprises agissent dans des domaines variés, et réunissent un ensemble de produits et services à l'image du Label Emmaüs, l'e-shop alimenté par le mouvement Emmaüs ; Commown, qui propose des services de location de téléphones écologiques ; RailCoop, un réseau ferroviaire coopératif lancé en 2021 ; Citiz, qui propose du partage automobile ; Enercoop, le premier fournisseur d'électricité verte ; ou encore la NEF, une banque éthique. Ces coopératives proposent aux consommateurs de trouver des réponses concrètes à leurs préoccupations environnementales et sociales croissantes.
En créant l'association des Licoornes, l'objectif est de faire gagner en visibilité cet autre mode d'entreprendre, de mutualiser des services et de mener des actions communes. Ce rapprochement constitue la première brique d'une plateforme dont la vocation est de renforcer l'intercoopération. En 2022, l'association a lancé une première campagne commune de levée de parts sociales auprès du grand public.
Les Licoornes proposent aux citoyens de devenir sociétaires d'une ou plusieurs SCIC en souscrivant à une ou plusieurs parts sociales. Ils peuvent ainsi directement participer à la vie des coopératives dont ils sont également clients.

Remettre au goût du jour la coopération, ce n'est pas vanter de manière angélique les vertus de cette notion, mais s'appuyer sur son efficacité démontrée. De plus en plus de travaux d'économie urbaine illustrent les vertus de la coopération, qui crée des écosystèmes efficaces et propices au développement économique des territoires. Ainsi, des études

économétriques[3] – qui comparent le total des ventes de biens et services – ont prouvé que 40 % du différentiel de dynamisme économique entre deux villes étaient attribuables à la gouvernance entre les acteurs du territoire. En d'autres termes, la capacité de collaboration efficace entre les entreprises, les services de la ville, la chambre de commerce et d'industrie, Pôle Emploi, les centres de formation, etc., explique pour beaucoup le développement économique probant que l'on peut constater sur un territoire. À l'inverse, si chaque acteur agit dans son seul intérêt et de façon isolée, sans mobiliser les compétences et les leviers d'action propres à chacun, alors on observe une véritable perte de création économique. La non-coopération a donc un coût.

Deux villes moyennes situées à quelques kilomètres l'une de l'autre, sur un territoire à l'histoire économique commune, bénéficiant *a priori* des mêmes ressources humaines, d'un même réseau de communication, peuvent ainsi connaître des destins très contrastés : pour l'une, un développement économique lié à la création et à l'essor de nombreuses entreprises ; pour l'autre, une dépression économique, avec à la clé fermeture d'entreprises et chômage. La coopération intelligente entre les acteurs joue un rôle décisif dans la réussite économique territoriale. Selon Éloi Laurent[4], c'est même ce principe de coopération qui devrait permettre de sortir de « l'impasse collaborative » dans laquelle nous plongent les GAFA (comme Amazon ou Uber) lorsqu'ils ont des comportements de « passagers clandestins » à l'égard des États (non-paiement d'impôts, non-respect des règles de droit du travail…).

C'est autour de la coopération, valeur naturelle de l'ESS, que de nouvelles pratiques de développement s'inventent. Ainsi, elles peuvent partager des locaux pour incuber une activité ou tout simplement pour s'agrandir en diminuant les coûts de leur hébergement. Les élus ayant bien compris les gains engendrés par les « alliances[5] » en matière de performance, les collectivités locales proposent de nombreuses solutions

facilitant ce cadre mutualisé (il existe par exemple des espaces de travail partagés dans toutes les grandes et moyennes agglomérations françaises : la Ruche à Paris, Bordeaux et Marseille ; La Boussol' à Brest…). Des formes plus abouties se mettent en place sous l'impulsion des entrepreneurs eux-mêmes. Par exemple, la SCIC MakeIci (Montreuil, Marseille, Aix-en-Provence et bientôt Bordeaux, Nantes, Lille-Roubaix) est plus qu'un lieu mutualisé : c'est un espace de création pour les artistes, les artisans, les entrepreneurs et les start-up, avec des ateliers collectifs de travail, des machines pour prototyper et construire, etc. Les ressources humaines peuvent également être partagées dans la durée. Les entreprises de l'ESS utilisent les possibilités offertes par le droit du travail (groupements d'employeurs) ou par le droit de la commande publique, grâce au groupement momentané d'entreprises solidaires (GMES). Le groupement d'employeurs (GEANS) d'Île-de-France propose de mettre des salariés à la disposition d'associations désireuses de développer leurs projets. Le principe de la mutualisation et de la responsabilité collective solidaire permet ainsi de pérenniser au mieux les emplois.

2. **Vers des coopérations intégrées entre acteurs de territoire.** – Pariant sur la coconstruction du bien commun entre acteurs divers, un certain nombre d'initiatives portées par l'ESS proposent ainsi depuis quelques années de nouvelles manières de grandir aux entreprises classiques et aux collectivités. C'est le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). À la différence des « pôles de compétitivité » (comme celui de Sophia Antipolis, l'un des plus connus de France, celui de Villeneuve-d'Ascq près de Lille, ou encore celui du plateau de Saclay au sud de Paris), l'excellence se situe non pas dans un secteur d'activité spécifique, l'innovation technologique ou l'implantation de filières industrielles à « haut potentiel de croissance », mais plutôt dans la manière d'entreprendre ensemble. Un PTCE est donc avant tout un ensemble de pratiques quotidiennes de coopération et de mutualisation

concrètes. Autour des entreprises de l’ESS, les PTCE regroupent sur un même espace des PME, des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation.

Territoires zéro chômeur

Assurer un emploi payé au moins au SMIC à tous les chômeurs de longue durée, tel est l'objectif de l'initiative « Territoires zéro chômeur de longue durée » imaginée par l'association ATD Quart Monde. L'idée consiste à créer des emplois en CDI au sein d'entreprises à but d'emploi (EBE), sur des activités utiles à la société, mais insuffisamment rentables selon les critères économiques. Ces activités sont identifiées par des comités de pilotage au plus près du terrain.

Inscrite dans une loi du 29 février 2016, cette expérimentation est prévue pour cinq ans dans 10 territoires (Ille-et-Vilaine, Deux-Sèvres, Nièvre, Meurthe-et-Moselle, Calvados, Bouches-du-Rhône, Lille, Paris, Puy-de-Dôme, Villeurbanne). L'État contribue à hauteur de 53 % minimum du montant brut horaire du SMIC, et la Caisse des dépôts et consignations participe à cette expérimentation en investissant dans les entreprises à but d'emploi créées dans le cadre de cette expérimentation à hauteur de 1 million d'euros.

Après cinq ans d'expérimentation, le ministère du Travail a dressé un bilan positif des « Territoires zéro chômeurs longue durée » et a décidé de prolonger et d'étendre le dispositif à 50 nouveaux territoires. Le décret du 30 juin 2021, pris pour l'application de la loi du 14 décembre 2020, a défini de nouvelles conditions de mise en œuvre et a prolongé l'expérimentation pour cinq ans.

En juin 2022, 9 nouveaux territoires ont été concrètement habilités pour mener l'expérimentation :

- les Portes du Morvan (Nièvre) ;
- Pau, dans les quartiers Foirail, Montpensier, Triangle et Les Anglais (Pyrénées-Atlantiques) ;
- Gerzat-les-Vergnes (Puy-de-Dôme) ;
- Le Pays luzycois (Nièvre) ;
- Lodève (Hérault) ;
- Port-Jérôme-sur-Seine (Seine-Maritime) ;
- le quartier de la Plaine-Santy – Lyon 8 (Rhône) ;
- Joinville en Champagne (Haute-Marne) ;
- Bléré-Val de Cher (Indre-et-Loire).

Ces pôles ont été imaginés dans un premier temps par des acteurs de l'ESS eux-mêmes (en particulier le groupe Archer, qui a créé le premier

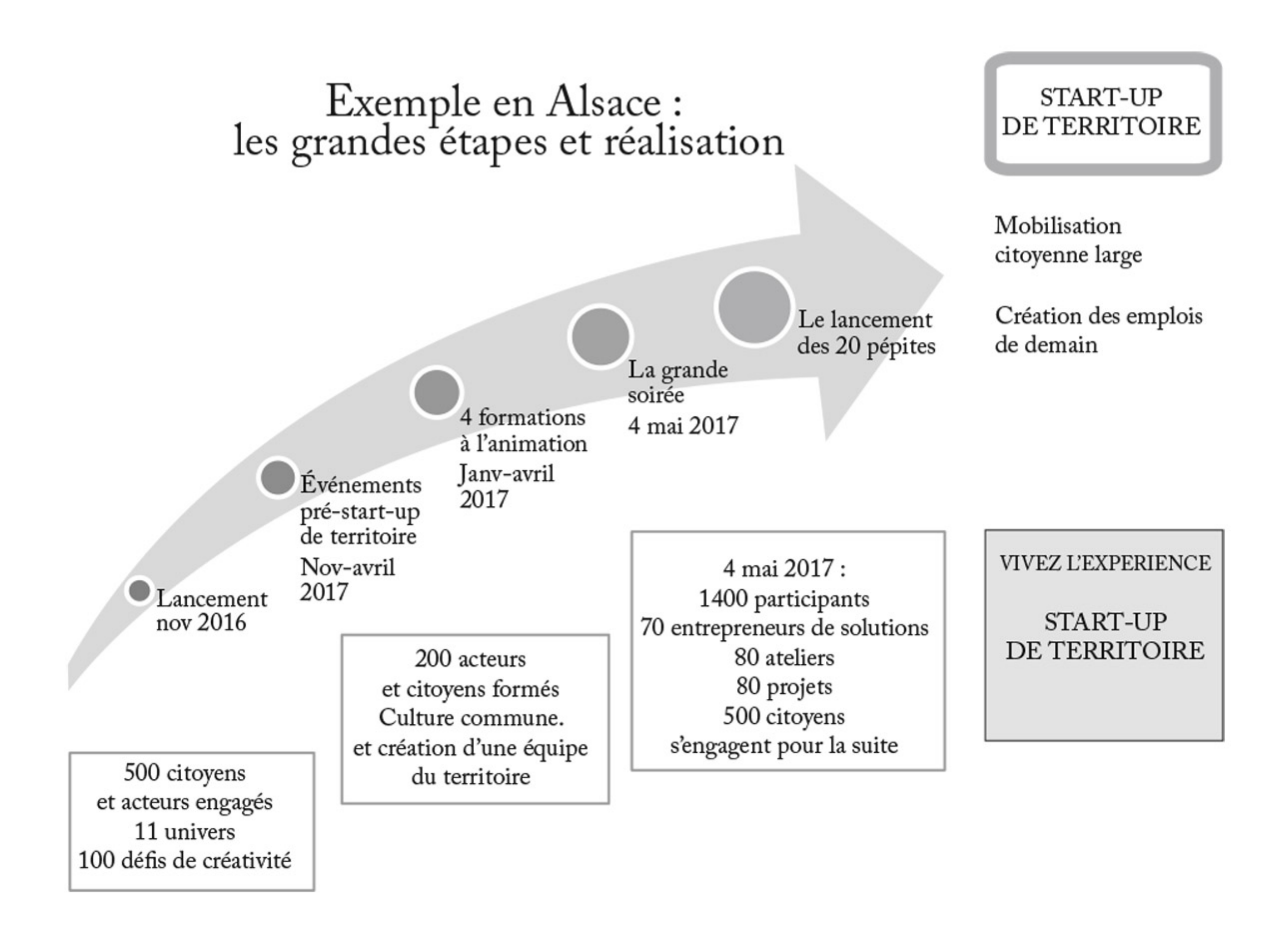
PTCE « Pôle Sud »). Ils s'appuient sur l'expérience concrète de collaborations actives et en ont élaboré progressivement une centaine depuis 2009. Le *think tank* le Labo de l'ESS s'est très vite intéressé à ce sujet et en a fait l'un des axes principaux de ses recherches.

Par la suite, le législateur a encouragé ces pôles dans le cadre de la loi Hamon. Aujourd'hui, le PTCE est défini comme un « regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire […] qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur, des organismes de formation […] pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

Au-delà de cette reconnaissance officielle, l'État a lancé des appels à projets pour soutenir de telles dynamiques. Après deux premières saisons qui ont permis de labelliser et financer 37 PTCE, un appel à manifestation d'intérêt (AMI) « PTCE émergents » a été lancé en mai 2021. Cette troisième saison permet à 108 projets de bénéficier d'un bouquet de services (accompagnement, conseils…) pour se développer. 15 lauréats se sont vu octroyer un financement de 100 000 euros sur une durée de deux ans. Cet AMI est renouvelé en 2022, et a vocation à être permanent. Ces pôles couvrent différents secteurs d'activité (agriculture, culture, alimentation, habitat, construction durable, recyclage, tourisme, filière biologique…), avec des formes diverses de coopérations (partage de locaux, construction d'une filière…).

Notons enfin qu'une autre dynamique intégrée de coopération territoriale émerge : Start-up de territoire. Il s'agit d'une expérimentation née sous l'impulsion du groupe Archer à Romans-sur-Isère qui vise à élargir la dynamique de coopération territoriale aux habitants. Elle a été

lancée par six catalyseurs de territoire qui cherchent à « réveiller » le potentiel économique inexploité des territoires.



Source : Association Start-up de territoire.

La dynamique Start-up de territoire a vocation à mobiliser l'ensemble des acteurs (citoyens, entreprises de l'ESS, PME, collectivités locales…) pour faire émerger et accompagner la concrétisation d'entreprises de territoires. En mettant le potentiel du territoire au cœur de l'action, il est possible d'ouvrir de nouvelles perspectives collectives pour la création d'entreprises à forte utilité sociale pour les habitants. Depuis 2016, plusieurs centaines d'idées de création d'entreprise se sont fait jour autour de secteurs d'avenir comme l'agriculture de demain, la relocalisation

d’activités artisanales ou industrielles, l’économie circulaire, le recyclage, ou encore les énergies vertes. En 2019, le groupe Archer s’est associé à l’Agglomération de Valence-Romans pour répondre à un appel à projet de la Banque des territoires. Ils ont réussi à mobiliser 23 millions d’euros pour continuer à faire émerger, accompagner et financer des start-up de territoire utiles aux habitants. En parallèle, un établissement public-privé – la Fab T – a été créé pour piloter la dynamique. L’initiative est présente dans 16 territoires en 2022 avec une ambition de 50 à l’horizon 2030.

*
*   *

Ces nouvelles formes de coopération de l’ESS proposent un changement de perspective : il ne s’agit plus simplement du développement des entreprises mais d’une action plus globale sur le développement durable des territoires.

CHAPITRE VI

Les grands défis

L’ESS doit relever deux défis qui, pour le secteur, apparaissent aujourd’hui à la fois comme des obstacles à franchir, mais aussi des occasions à ne pas manquer. D’une part, les entrepreneurs dans leur diversité doivent être pleinement associés aux dynamiques de développement économique local. D’autre part, ils doivent être habités en permanence par la nécessité de prouver leur particulière utilité (sociale). C’est en effet à travers une exemplarité mieux démontrée que le traitement différencié de l’ESS par la puissance publique se justifiera et, plus important encore, que l’adhésion du grand public en sera accrue.

I. – Coconstruire le développement économique local

Organisme de réflexion, d’expertise et de concertation placé auprès du Premier ministre, France Stratégie a montré dans une étude consacrée aux dynamiques et inégalités territoriales[1] que, depuis dix ans, le développement du territoire est marqué par une concentration de l’activité et des populations qualifiées dans les métropoles, avec néanmoins en leur

sein (selon le nombre d'habitants) une forte hétérogénéité. Les quinze aires urbaines de plus de 500 000 habitants rassemblent ainsi 40 % de la population, 55 % de la masse salariale et plus de 70 % des créations nettes d'emplois privés entre 2007 et 2014. Cette *métropolisation* s'accompagne d'évolutions défavorables pour les territoires ruraux désindustrialisés, notamment dans la moitié nord-est du pays. L'étude fait également le constat d'un relatif échec des politiques publiques qui, certes, ont eu le grand mérite d'amortir les effets de la crise économique, mais n'ont réussi à remettre en route ni la machine à créer des emplois ni la machine à résorber les écarts d'accès aux services.

Face à ce constat, une autre voie est-elle possible ? Comme nous l'avons vu, l'ESS est ancrée dans les territoires, elle contribue jour après jour à leur essor et à leur cohésion en maintenant ou en créant des emplois non délocalisables. Toutefois, pour que l'ESS fasse système de manière à participer à un développement territorial durable, il faut qu'elle sorte de l'addition des bonnes pratiques pour intégrer pleinement les politiques publiques et, à l'inverse, que les pouvoirs publics s'appuient sur les « catalyseurs territoriaux » dont les entreprises de l'ESS sont bien souvent les moteurs.

1. **Depuis 2014, des politiques territoriales qui intègrent systématiquement l'ESS.** – Un certain nombre de réflexions qui renouvellent actuellement la géographie économique confirme la pertinence d'une telle économie ancrée territorialement et reposant sur la coopération entre acteurs privés et publics. Celle de Michael Porter et Mark Kramer[2] portant sur la valeur liée confie aux clusters un rôle majeur dans le développement des territoires et celle de Laurent Davezie et Bernard Pecqueur portant sur l'économie de proximité montre sa puissance créatrice d'emplois locaux en réponse à des besoins à la même échelle. Inspiré par ces pratiques et idées, le législateur a créé de nouveaux cadres et des outils favorables à l'intégration de l'ESS dans les politiques de filières locales et

d’innovation, transformant peu à peu le mode d’élaboration des politiques locales pour en faire un projet de territoire.

Ainsi, l’enjeu pour l’ESS est d’établir un partenariat plus étroit avec les pouvoirs publics, afin de coconstruire un développement durable des territoires. Constatant l’intervention de l’ESS dans les champs de compétences des conseils régionaux (développement économique, innovation), mais aussi des conseils départementaux (action sociale et médico-sociale) et des communes (par exemple, dans le cadre du schéma d’achats responsables), le législateur a créé des « conférences territoriales » (art. 7 de la loi du 31 juillet 2014 et art. 2 de la loi NOTRe du 7 août 2015) sous la présidence de l’État (préfet) et de la collectivité régionale (président de conseil). Ces réunions, impliquant tous les acteurs concernés et qui doivent avoir lieu au moins tous les deux ans, offrent la possibilité de débattre des orientations, des moyens et des résultats des politiques locales de développement ainsi que de fixer des orientations pour l’avenir. Certaines régions (Pays de la Loire, Bourgogne-Franche-Comté) ont ouvert la réflexion au-delà des CRESS en mettant en place des démarches participatives pour recueillir des propositions. Cette planification contractuelle s’articule avec l’obligation qui est faite aux collectivités de se doter d’une stratégie de l’ESS dans le cadre des schémas régionaux de développement économique, d’innovation et d’internationalisation (SRDEII). Prenant en compte l’importance de l’intervention des entreprises de l’ESS dans les champs de compétences des conseils départementaux et des intercommunalités, le législateur a également prévu la possibilité pour le conseil régional de contractualiser sur ce sujet avec les autres collectivités. Le processus choisi pour mettre en œuvre la stratégie régionale et les actions territoriales estampillées « ESS » repose sur la concertation à travers l’organisation de débats et – plus novateur – sur la formulation de propositions dans une démarche explicite de coconstruction, allant jusqu’à impliquer les citoyens.

Les outils de planification entre l'État et les Régions sont également mobilisés : dans le cadre spécifique du Grand Paris, les contrats de développement territorial signés à partir du 1er août 2014 (date d'entrée en vigueur de la loi) doivent comprendre un volet relatif à l'ESS, dont tiennent désormais compte plusieurs contrats de développement : Plaine-Commune, Est Ensemble, Boucles Nord de la Seine. S'agissant plus généralement des contrats de plan entre l'État et les Régions (CPER), la circulaire du Premier ministre du 15 novembre 2013 a fait du développement de l'ESS un objectif transversal pouvant être repris dans les thématiques de la transition énergétique et écologique, des filières d'avenir ou de l'emploi.

Ces pratiques traduisent une évolution majeure de la relation entre les pouvoirs publics et les acteurs de l'ESS. Depuis la décentralisation, les partenariats et les relations contractuelles se sont certes multipliées. À présent, dans la charte d'engagements réciproques entre l'État, le mouvement associatif et les collectivités territoriales, signée le 14 février 2014, il s'agit de « concourir à la création de richesses sociales, culturelles et économiques inscrites dans la proximité des territoires, au développement d'une économie sociale et solidaire, à l'élaboration d'un modèle de développement durable et équitable ».

Tout repose désormais sur la mise en œuvre de ces dispositions, avec la mobilisation de moyens. Toutefois, l'équation est compliquée par la réduction des ressources publiques locales (notamment s'agissant de la représentation de l'État dans les territoires) et la reconfiguration des compétences. En pratique, les débuts sont encore balbutiants : les conférences territoriales ont commencé d'être organisées suivant un calendrier et avec une intensité de participation variables selon les régions[3]. En 2018, les régions Centre-Val de Loire et Occitanie ont rejoint les Pays de la Loire, l'Île-de-France et la Bretagne dans l'élaboration d'une stratégie régionale à l'ESS, en ajout au SRDEII. Et le degré d'ambition des propositions qui en résultent paraît corrélé à la maturité de

l'écosystème ESS local et à la façon dont les exécutifs se le sont déjà approprié. Moins de la moitié des régions (Corse, Grand-Est, Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie) en a fait un axe stratégique, et trois régions seulement ont fait le choix d'une politique concrète de développement : dans les Pays de la Loire, la stratégie régionale 2017-2021 est pensée comme un véritable outil de pilotage partagé région-État-CRESS, traduit en plusieurs plans d'actions. Similairement, en Bretagne, une nouvelle SRESS 2017-2020 fixe 3 priorités, 9 défis et 27 objets de travail pour 2020.

La politique ESS ambitieuse de Bordeaux

La ville de Bordeaux accompagne le développement du secteur de l'ESS, riche de 1 500 structures et de plus de 20 000 salariés. Avec quelques signes forts : la délégation à l'ESS et à l'emploi est rattachée au deuxième adjoint de la ville ; l'ESS est rendue au développement économique et non plus à la politique de la ville, comme précédemment ; un service dédié est en voie de renforcement à la métropole. Est désormais obligatoire l'inclusion des clauses d'insertion dans les marchés publics de la ville et un appel à manifestation d'intérêt a été lancé pour soutenir le développement de l'économie circulaire. Une convention de coopérations entre les quatre collectivités – région, département, métropole et ville – a également été signée en 2021 avec une série d'objectifs, partagés par toutes ou portés seulement par certaines. On note ainsi la création commune d'un « Territoire zéro chômeur de longue durée ». Ce portage collectif a déjà permis à Bordeaux Métropole d'être désignée capitale du Forum mondial de l'ESS en 2022.

2. **Les leviers des pouvoirs publics pour développer l'ESS.** – Rappelons le rôle précurseur d'un nombre important de collectivités qui, anticipant sur la reconnaissance du législateur en 2014, ont fait de l'ESS un axe important de leurs politiques locales : communes ou intercommunalités participant à des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ; régions

soutenant financièrement les pôles territoriaux de coopération économique ; conseils départementaux déléguant ou attribuant des services publics d'action sociale ou de sport à des associations. Le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) réunit des collectivités locales qui s'engagent à respecter une charte pour le développement de l'ESS. En 2019, le réseau rassemble près de 130 collectivités, régions, départements, intercommunalités et communes, qui ont manifesté le besoin de partager un espace d'échanges et de se coordonner à l'échelle nationale. Dans le Pacte de croissance pour l'ESS, le gouvernement a également prévu de créer un réseau de référents de l'ESS au sein des services de l'État, s'appuyant sur le guichet France Expérimentation, dans les ministères et les préfectures, pour faciliter la levée des freins réglementaires pour les projets innovants.

Aujourd'hui, pour impulser un développement territorial durable en mettant au cœur l'ESS, l'ensemble des pouvoirs publics, et en particulier les collectivités locales, disposent d'un certain nombre de leviers d'action efficaces.

(A) *Renforcer la commande publique « éthique »*. – La loi Hamon engage les collectivités territoriales à s'appuyer sur le levier puissant et jusqu'ici sous-utilisé de la commande publique. En effet, les achats en biens et services effectués par l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements représentent un volume de ressources de 90 milliards d'euros par an, et si l'on inclut les marchés passés en dessous du seuil de 90 000 €, ce poids pourrait s'élever jusqu'à 400 milliards d'euros selon un rapport sénatorial publié en 2015. Selon les chiffres de l'Observatoire économique de la commande publique de 2017, et malgré une augmentation de 50 % depuis 2014, seuls 9,4 % des marchés publics comportent une clause sociale, permettant à l'acheteur d'indiquer que la condition pour gagner un marché public est de proposer sa réalisation par des personnes rencontrant des difficultés d'insertion, et par conséquent employées

directement ou indirectement par des entreprises de l’ESS (notamment des structures d’insertion par l’activité économique).

Désireux de favoriser le développement de l’ESS par cette voie prometteuse, le législateur a fixé une obligation nouvelle en matière d’achats socialement responsables (article 13 de la loi) : au-delà du seuil déterminé par décret du 31 janvier 2015 de 100 millions d’euros hors taxes, les acheteurs publics ont l’obligation d’adopter et de publier un schéma de promotion des achats publics socialement responsables. Ce montant permet de soumettre à cette nouvelle obligation la totalité des régions métropolitaines, une soixantaine de départements, près de 70 établissements publics de coopération intercommunale et une dizaine de communes (dont la population est supérieure à 250 000 habitants). Au total ce sont près de 160 collectivités publiques locales qui seraient concernées.

Les petits acheteurs publics sont quant à eux incités à mettre en place des achats responsables en les accompagnant et en proposant des outils appropriés (guides, documents techniques…). À titre d’exemples, on retiendra que le Conseil régional d’Île-de-France (montant de la commande publique : 380 millions d’euros, près de 100 000 heures d’insertion contractualisées dans 51 marchés régionaux) a adopté en juillet 2015 son schéma régional mais sans fixer d’ambition chiffrée. À l’inverse, la Ville de Paris (1,6 milliard d’euros d’achat public par an) a retenu dans son schéma l’objectif de doubler le nombre de marchés comprenant des clauses d’insertion, pour atteindre 20 % des marchés de la ville en 2020, soit 600 marchés correspondant à 1 million d’heures d’insertion par an. La Ville de Grenoble (80 millions d’euros annuels d’achats publics) a choisi en 2016 de se doter volontairement d’un schéma responsable, mêlant clauses sociales et environnementales, économie circulaire et accès facilité par l’allotissement.

De plus, ces dispositions qui commencent tout juste à être saisies par les collectivités ont été renforcées par une réforme du droit de la commande

publique, en transposition de directives européennes. Ainsi, une ordonnance nº 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et un décret du 25 mars 2016 ont étendu le champ d'application des marchés dits réservés (c'est-à-dire que le marché ne peut être attribué qu'au type d'entreprises visé), qui était jusqu'ici ouvert uniquement aux entreprises qui emploient des travailleurs handicapés, à toutes les entreprises qui emploient au moins 50 % de travailleurs défavorisés ainsi qu'à toutes les entreprises de l'ESS.

Enfin, il est désormais possible de faire référence à un « label social » aussi bien dans les spécifications techniques, les critères d'attribution ou les conditions d'exécution du marché, en tant que moyen permettant de prouver que la prestation correspond aux caractéristiques requises : cette nouveauté ouvre le champ à l'utilisation de la certification Afnor, très répandue dans les entreprises d'insertion.

La dynamique est en cours et pourrait être accélérée par la promotion de la commande publique responsable dans les grands chantiers et les projets nationaux et territoriaux, comme les Jeux olympiques et paralympiques 2024.

(B) *Renforcer les coopérations entre acteurs.* – Les PTCE (voir chap. V) sont le second levier de transformation des politiques de développement territorial par l'ESS. On l'a vu : les dynamiques de mutualisation et de coopération sont utilisées de manière originale par les entreprises de l'ESS pour grandir en interaction avec le territoire où elles sont ancrées. Ces PTCE sont également des « écosystèmes locaux de croissance[4] », au sens où ils permettent à des territoires de mettre en réseau des compétences, des savoir-faire ainsi que des ressources, c'est-à-dire de déployer des stratégies économiques gagnantes (qu'il s'agisse de diversification, de spécialisation ou de spécification selon les contextes). Cette polarisation coopérative portée par les entreprises de l'ESS est désormais soutenue par tous les

niveaux de collectivités. Les régions sont les premiers financeurs : elles ont soutenu à hauteur de plus de 1,2 million d'euros une trentaine de PTCE [5].

L'objectif est de faire franchir un saut quantitatif et qualitatif au développement économique territorial de l'ESS. Il s'agit de passer d'initiatives dispersées et de petite ampleur à un modèle économique générateur d'activités et d'emplois dans les territoires, quels que soient les secteurs et les filières concernées. Intégrer toutes les parties prenantes (entreprises de l'ESS, entreprises classiques, collectivités, organismes de formation et de recherche, etc.) doit permettre de produire ensemble un projet territorial créateur de développement endogène durable. Les PTCE permettent ainsi d'inventer de nouvelles solidarités sur les territoires qui passent par des réponses entrepreneuriales mais aussi citoyennes à des besoins sociaux grandissants. C'est ainsi que le groupe Archer travaille main dans la main avec les partenaires publics de l'emploi (Pôle Emploi et mission locale), présents dans les mêmes locaux, pour accueillir, orienter, former et insérer professionnellement au mieux les personnes qui, dans le groupe, sont à la recherche d'un emploi. Les pôles sont aussi un puissant catalyseur de la reconversion du tissu économique local, par la relocalisation des activités économiques ou l'émergence de nouveaux métiers et emplois socialement et écologiquement utiles.

Ainsi, 250 emplois nouveaux ont d'ores et déjà été créés par les 37 PTCE soutenus par l'État et la CDC, 1 500 entreprises en sont membres, près de 50 % seraient en phase de consolidation et de développement. Malgré une relance de la dynamique en 2021 par l'État, force est de constater que le potentiel de développement porté par les PTCE n'a pas encore été pleinement saisi par les pouvoirs publics.

II. – Prouver l’utilité sociale et mesurer l’impact social

Autre grand défi, autre pari que doit tenir l’ESS : démontrer qu’elle est fidèle aux valeurs qui fondent sa différence avec le reste de l’économie et tout particulièrement qu’elle est fidèle à sa finalité sociale. Pour l’ESS, être reconnue comme une solution alternative crédible au capitalisme obéissant à une logique différente de partage du profit et dont la rentabilité financière est atténuée suppose de démontrer une plus-value sociale et sociétale tangible.

Cette éthique de la finalité s’appuie sur la capacité que doit avoir chaque entreprise se réclamant du secteur d’évaluer ses actions, son fonctionnement, d’en rendre compte de manière transparente et d’en tirer les conséquences pour améliorer ses actions et son fonctionnement dans un cercle vertueux permanent (*prove and improve*). Cette exigence s’impose d’autant plus que la valeur ajoutée des entreprises de l’ESS est interrogée par l’élargissement de la responsabilité sociale des entreprises de capitaux, voire de la raison d’être traduite dans leur objet social, notamment dans le cadre des « entreprises à mission ». Si le cercle des entreprises qui contribuent au bien commun s’agrandit, avec des actions démontrées par exemple en matière de respect des objectifs de développement durable, le secteur de l’ESS devra encore davantage prouver les bénéfices spécifiques des solutions qu’il apporte.

Dans sa nouvelle feuille de route adoptée en décembre 2018, ESS France semble avoir pris la mesure de l’enjeu en réaffirmant l’objectif « d’incarner une économie exemplaire, fondée sur des comportements éthiques, transparents, mais aussi plus juste et plus équitable », ainsi que la volonté de ses membres « de garantir une cohérence forte entre leurs discours et leurs pratiques, notamment en matière de gouvernance

démocratique et participative, de politiques managériales et de rémunération, ainsi que de responsabilité sociale et environnementale ».

1. **Pourquoi évaluer l'impact social ?** – Plusieurs facteurs ont contribué à faire de l'évaluation une dimension désormais inévitable.

En premier lieu, la culture de l'évaluation, et plus globalement de la mesure, venue du monde anglo-saxon, gagne de plus en plus nos sociétés. L'exigence d'*accountability*, définie comme la capacité à rendre des comptes à des partenaires externes, est un facteur clé de la confiance. À l'échelle de l'ESS dans son ensemble, le statut ne faisant pas la vertu – tout comme la déclaration d'entreprise sociale ne suffisant pas à prouver son utilité sociale –, le défi de l'évaluation de l'impact doit donc être relevé si les entreprises du secteur veulent asseoir leur légitimité concurrentielle et témoigner de leur fiabilité. Il s'agit en particulier de donner à comprendre aux citoyens ce qui est fait de leurs impôts lorsqu'ils sont utilisés pour soutenir des structures de l'ESS par l'octroi de subventions ou l'attribution de marchés publics.

Du fait de l'importance historique et quantitative du mouvement associatif dans l'ESS, et donc du poids des financements publics, c'est d'abord à travers cette logique de la bonne utilisation des deniers publics que l'évaluation au regard d'attendus fixés au préalable est devenue un passage obligé. Cette logique se retrouve par exemple dans les conventions qui sont passées avec les associations, incluant un bilan destiné à évaluer si les objectifs contractualisés sont atteints. Elle se retrouve également dans la régulation du secteur de l'insertion par l'activité économique, où les financements sont indexés à des taux de retour à l'emploi. Il s'agit de répondre aux questions classiques de toute évaluation économique, quantitative (est-ce efficace ? est-ce efficient ?) et qualitative (est-ce pertinent ? est-ce cohérent ?).

En second lieu, l'évaluation des entreprises de l'ESS permet en « interne », au sein même des organisations, de mieux piloter la structure et

de mobiliser leurs principales parties prenantes.

Il s’agit d’accompagner les pratiques pour les améliorer et en maximiser l’efficacité et les effets. C’est le souhait des entreprises sociales que d’évaluer différents aspects de l’organisation pour en faire un moment de réflexion collective sur le sens et les conséquences de leur action. Les questions mises en débat sont les suivantes : Qu’apportons-nous à la société, à notre territoire, à nos clients ou bénéficiaires ? Comment améliorer nos actions, mieux nous outiller, clarifier nos missions, mieux utiliser les ressources ? Cela se traduit de manière opérationnelle par un renforcement de la cohérence du projet et une amélioration des activités et des pratiques. En mettant en lumière les retombées concrètes de l’activité et l’efficacité des différentes actions, l’évaluation est donc d’abord une aide en interne, pour prendre des décisions mieux informées, se concentrer sur ce qui est le plus efficace, ce qui concourt le mieux à la mission que s’est donnée l’organisation, et investir utilement.

Évaluation de l’impact social et responsabilité sociale des entreprises

Il convient de souligner la dimension à la fois différente et complémentaire des actions menées dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les travaux du Conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire (CSESS) engagent le secteur à être en la matière aux avant-postes. S’appuyant sur la mission confiée par le législateur, il a adopté en juin 2016 un *Guide des bonnes pratiques*[6]. C’est un choix ambitieux d’amélioration en continu qui est fait à travers neuf thèmes : la gouvernance démocratique, la concertation dans l’élaboration de la stratégie de l’entreprise, la territorialisation de l’activité économique et des emplois, la politique salariale et l’exemplarité sociale, le lien avec les usagers, les bénéficiaires ou les clients, la diversité au sein de l’entreprise, le développement durable, l’éthique et la déontologie. Expérimenté jusqu’en juin 2017 par une vingtaine de structures volontaires – têtes de réseau et entreprises de l’ESS –, ce guide s’applique désormais à toutes les entreprises du secteur. Enfin, la loi a prévu que le Conseil supérieur veille à l’application des recommandations de ce guide et publie tous les trois ans un rapport d’évaluation du dispositif.

2. **Utilité sociale, impact social : des approches plurielles et des pratiques hétérogènes.** – Le sujet de l’évaluation est complexe parce qu’il fait appel à plusieurs notions qui toutes ont en commun de mesurer les effets des actions conduites par des entreprises de l’ESS, mais qui ont des origines et des périmètres différents.

La notion d’utilité sociale, variante, en quelque sorte, de l’intérêt général, est la plus familière aux juristes et aux fiscalistes français : elle est apparue dès 1973 dans un arrêt du Conseil d’État comme critère devant caractériser l’activité des associations qui souhaitent bénéficier du régime d’exonération des impôts commerciaux accordé à une structure non lucrative. Elle a été ensuite précisée dans les instructions fiscales

successives comme recouvrant des finalités spécifiques en termes de *produits* et de *publics* ainsi que des pratiques de *prix* et de *publicité* plus soucieuses de leur effet sur la société que de leur visée commerciale (on parle des « quatre *p* »). À la fin des années 1990, le concept a été repris dans plusieurs textes législatifs[7] afin de qualifier toute réponse à un besoin qui n'est pris en charge ni par l'État ni par le marché.

La définition de l'utilité sociale par la loi de 2014

Tout en respectant la diversité et la complexité inhérentes au sujet de l'évaluation, le législateur a posé en 2014 une définition de l'utilité sociale. Ainsi, « sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

> 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;
> 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
> 3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° ».

Cette définition, distincte de l'impact social et de sa mesure, devrait faciliter l'analyse des caractéristiques de l'utilité sociale par les autorités compétentes pour attribuer l'agrément « entreprises solidaires d'utilité sociale » (voir chap. I).

En parallèle de ce recours à l'utilité sociale dans les textes, plusieurs initiatives, émanant d'acteurs du secteur de l'ESS, ont mis en place des méthodologies pour identifier, qualifier et valoriser l'utilité sociale d'une structure et de son activité. Ces méthodologies se sont inspirées de travaux anglo-saxons (*social balanced scorecard*, indicateurs d'*impact reporting and investment standards* ou IRIS, etc.) et français (analyses et définitions de Jean Gadrey, critères d'Alexandre Parodi, guide d'autoévaluation de l'AVISE et bilan sociétal du Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale en 2007, etc.).

Ces travaux ont eu pour effet de transformer la valorisation de l'utilité sociale en mesure de l'impact social : en 2011, le Conseil supérieur de l'ESS en a pour la première fois posé une définition selon laquelle « l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) […] et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation […] à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capabilités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques ».

En 2013, pour permettre à toutes les entreprises de l'ESS de généraliser en pratique la mesure de l'impact social et ainsi d'en faire la preuve auprès du plus grand nombre, l'AVISE, le Mouves et l'ESSEC ont publié un vade-mecum[8] qui précise qu'il n'existe ni référentiel partagé ni méthode faisant consensus. Rappelons d'ailleurs que ces méthodes sont un moyen, elles ne sont pas une fin en soi. Selon leurs objectifs et leurs contraintes, certaines seront plus adaptées que d'autres. Un article publié en 2014[9] a ainsi recensé

quatre familles de méthodes, sous-tendues par des enjeux différents et avec des modalités de mise en œuvre diverses.

En pratique, les acteurs et les entreprises de l'ESS ont principalement utilisé la méthode qui estime monétairement la valeur économique créée par le projet social, soit le ratio *social return on investment* (SROI). En effet, elle présente l'avantage immédiat de montrer l'effet causé pour 1 euro d'argent public mobilisé : une étude a par exemple été réalisée en collaboration avec McKinsey sur dix *Fellows* d'Ashoka France pour calculer la différence entre l'argent investi par la société dans ces projets, et les économies réalisées en retour[10]. Les résultats montrent que ces entreprises sociales permettent aux pouvoirs publics d'économiser des dizaines de millions d'euros chaque année. L'étude conclut que si l'activité de ces entrepreneurs sociaux était développée à l'échelle nationale, ce sont des milliards d'euros qui pourraient être réalloués chaque année.

Le groupe associatif Siel Bleu (230 salariés) réalise ainsi une économie de 15 milliards d'euros en trois ans sur les chutes et le diabète de type II grâce à ses méthodes de prévention de la dépendance par une activité physique adaptée. Mozaik RH, cabinet de recrutement et de conseils en ressources humaines à but non lucratif, qui agit pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes talents des quartiers populaires, a montré qu'en 2011 son activité a représenté une économie pour les collectivités de 400 000 euros et en moyenne une économie de 30 000 euros par candidat accompagné – soit un SROI de 62 %. L'ensemble de son activité représente une plus-value à l'échelle nationale de 2 millions d'euros.

Toutefois, cette monétarisation de l'impact social ne saurait résumer à elle seule la question de la valeur ajoutée des entreprises de l'ESS : tout n'est pas quantifiable, la fixation d'objectifs et d'indicateurs ne doit pas avoir pour conséquence de remettre en cause la finalité sociale du projet, les efforts déployés pour mesurer l'impact doivent être en adéquation avec

l'envergure des actions réalisées (pas d'usine à gaz ou un coût de mesure trop élevé).

Le temps est-il venu de structurer et de normaliser l'évaluation de l'impact social ? À tout le moins, une étape importante sur ce chemin de la clarification a été franchie quand, en 2016, le Groupe CDC, en lien avec BNP Paribas, INCO et Mandarine Gestion, a créé un outil mesurant l'impact social : MESIS (mesure et suivi de l'impact social). Cet outil, désormais également adopté par la fondation La France, doit permettre d'évaluer concrètement l'impact de chaque projet à la fois au regard d'indicateurs transversaux comme l'emploi, qui sera un indicateur suivi de près, et d'indicateurs sectoriels.

Parallèlement, plusieurs organisations internationales ont également joué un rôle important dans l'émergence, la formalisation et la diffusion de pratiques d'évaluation en matière de développement en réalisant des recherches et en publiant des rapports sur cette question. Ainsi le Programme des Nations unies pour le développement (Pnud), la Banque mondiale, l'OCDE et le groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (GECES) ont-ils contribué à lui donner de la visibilité et à élaborer des lignes directrices.

3. **Les contrats à impact social (CIS) : nouveau mantra ou élargissement de la palette des possibles ?** Poussée à son terme, cette logique de l'impact social a conduit à la création d'un nouveau mécanisme de financement des projets conduits par des acteurs non lucratifs, reposant sur le paiement *in fine* et au résultat par la puissance publique des fonds engagés par des investisseurs privés et du risque qu'ils ont pris. Cette solution alternative à la philanthropie a été baptisée *social impact bond* (SIB) aux États-Unis et au Royaume-Uni, où elle a été inventée et expérimentée pour la première fois en 2010 (financement d'un programme d'accompagnement pour réduire la récidive des sortants de prison). À l'échelle mondiale, il existe aujourd'hui 250 SIB pour un volume de

financement de 725 millions d'euros, concernant des problématiques diverses, tels que la santé, le vieillissement, l'insertion sociale et professionnelle ou la lutte contre le décrochage scolaire.

Concrètement, un SIB est un contrat entre trois grandes parties prenantes : des investisseurs qui financent le fonctionnement du programme, un porteur de projet qui reçoit les fonds et qui mène le programme d'actions et le secteur public dit « tiers payeur » qui rembourse les investisseurs en fonction des résultats sociaux atteints. Chaque partie prenante est chargée des missions suivantes :

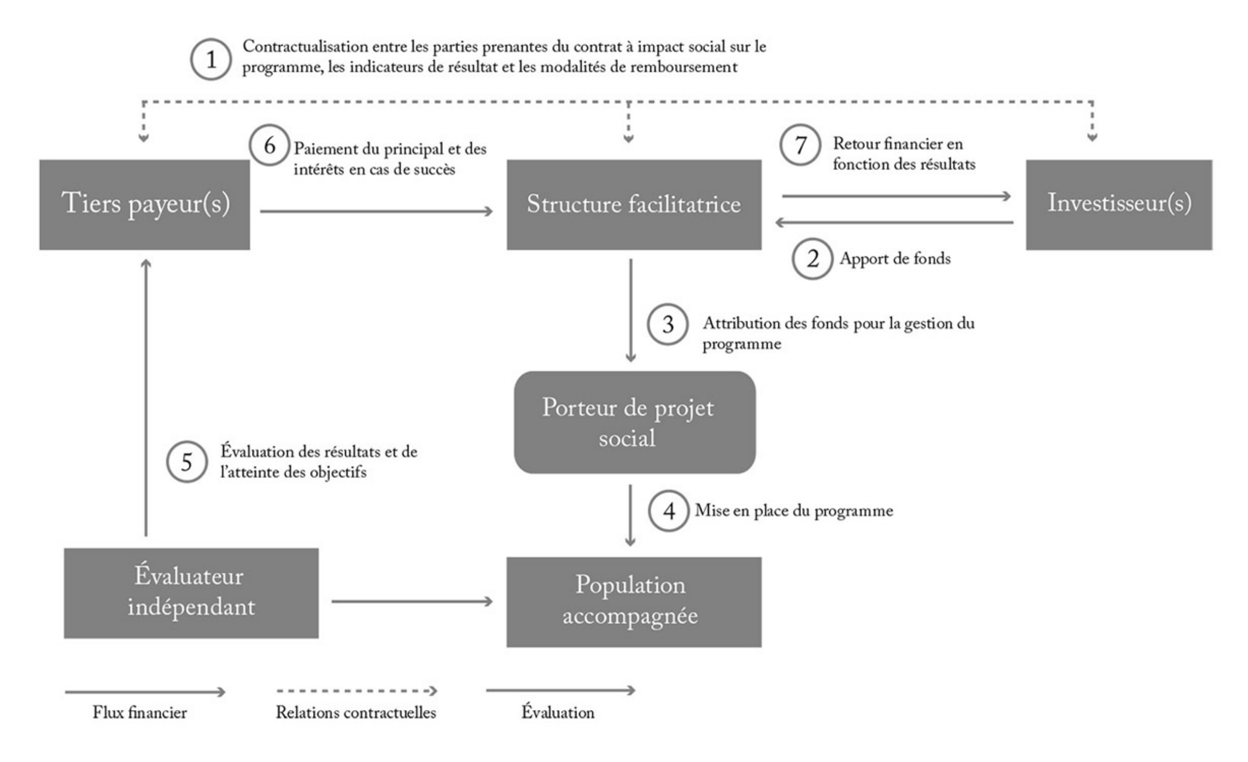
- l'investisseur prend le risque et calcule en fonction le rendement attendu ;
- le porteur de projet accompagne une population défavorisée ;
- le tiers-payeur, l'État ou une collectivité territoriale, rembourse le financement d'une mission d'utilité publique lorsqu'elle fonctionne. Le paiement est plafonné et défini contractuellement.

Une structure facilitatrice est souvent chargée d'organiser les relations entre les parties prenantes. Elle peut même assurer le pilotage de l'ensemble contractuel et organisationnel (y compris recevoir des fonds et établir le *reporting* destiné aux investisseurs).

Dans cette démarche, l'évaluation du programme est bien entendu centrale : les SIB intègrent des indicateurs de résultat ou d'impact, déterminés conjointement à la signature du contrat, par l'ensemble des parties prenantes. Un évaluateur indépendant (choisi au préalable par l'ensemble des parties) détermine si les résultats atteints répondent à ceux qui sont escomptés.

Schématiquement, ces contrats sont structurés comme suit :

Le contrat à impact social en bref



Source : Caisse des dépôts

En France, cette innovation a été introduite en septembre 2014 par le rapport remis à la ministre chargée de l'ESS par le Comité consultatif français de l'investissement à impact social, qui a souligné l'intérêt de ces outils de financement hybrides dans le contexte français[11]. En 2016, le gouvernement a lancé un appel à projets pour favoriser l'émergence en France des SIB, rebaptisés à cette occasion « contrats à impact social » (CIS) puis, depuis 2020, « contrats à impact » (CI). S'agissant de l'identification et de l'ingénierie des CI sur l'ensemble du territoire, des acteurs de l'ESS (Centre français des fonds et des fondations, Crédit coopératif, Comptoir de l'innovation, Finansol, Mouves) et le Groupe CDC, soutenus par des partenaires privés, ont lancé l'Impact Invest Lab (IILab). Fin 2021, le bilan était d'une douzaine de contrats conclus pour un encours total de 20 millions d'euros. Lors des trois derniers appels à manifestation

d'intérêt en 2020 et 2021, 15 nouveaux lauréats de CI ont été en cours de structuration pour un montant total de 46,5 millions d'euros.

Parmi les éléments d'explication de ce succès relatif, figurent la complexité de l'ingénierie à mettre en place et la difficulté pour les tiers-payeurs à s'engager, ce que met bien en exergue le rapport rendu en mars 2022 par le groupe de travail missionné par le ministère de l'Économie et la secrétaire d'État chargée de l'ESS. Sont aussi pointés, après cinq ans d'expérimentation, « le traitement budgétaire et comptable complexe, le déficit de notoriété, l'absence de portage par l'administration et un manque de réflexion sur l'issue du CI ». Le groupe de travail formule des propositions opérationnelles, dont l'adoption conditionne la sortie de cette innovation de l'état de prototype.

Du côté des acteurs associatifs, il subsiste également des réticences : crainte d'un désengagement de l'État sur des dispositifs existants (les CI utilisés comme prétexte pour diminuer les financements publics), sélection des projets les plus faciles en termes de publics (les plus employables). La Charte éthique de l'IILab – devenue Fair[12] – vise à prévenir ces dérives. La suite nous dira si les principes qu'elle retient seront suffisants pour faire des CI un vecteur de promotion du capital patient et de changement véritable.

*
*   *

L'évaluation est une démarche ambitieuse et singulièrement complexe qui implique de savoir mesurer son activité, voire ses résultats, en fonction des leviers à disposition, alors même que le projet des organisations de l'ESS est par essence fait de pâte humaine et interagit avec son environnement dans des écosystèmes de décisions complexes (public et privé). Les entrepreneurs comme les financeurs sauront-ils éviter le danger de la quantification à outrance et porter, en revanche, la nécessité de nouveaux indicateurs de richesse pour compter autrement ce qui est essentiel ?

Conclusion

Énergie verte, coopératives d'activités et d'emplois, monnaies complémentaires, habitat participatif, innovations dans la prise en charge de la petite enfance et du vieillissement, mobilité partagée, alimentation urbaine, agriculture raisonnée et circuits courts : c'est toute notre vie quotidienne qui peut être changée grâce au secteur de l'ESS. Si l'ESS n'apporte pas toutes les solutions (et c'est heureux, car il n'existe bien sûr aucune formule magique qui réglerait tous les problèmes), elle est néanmoins riche d'un grand nombre de pratiques qui ont le mérite de conjuguer sens, solidarité, efficacité et soutenabilité environnementale.

Pourtant, nous l'avons vu, l'ESS est restée pendant longtemps un « nain politique » en fort décalage avec sa réalité économique et sa présence dans la société. Mais les choses sont en train de changer et elle commence à sortir de l'ombre. D'abord, elle semble avoir dépassé ses débats internes – parfois utiles, mais souvent stériles – opposant partisans de l'économie sociale à ceux de l'économie solidaire ou de l'entrepreneuriat social.

Par ailleurs, rappelons que depuis quelques années, après la mobilisation de collectivités territoriales pionnières, le soutien de l'État s'est traduit en actes (en particulier avec une loi qui reconnaît, structure et développe le secteur et une administration qui s'organise). De leur côté, les entrepreneurs de l'ESS sont mieux représentés et mobilisés par les défis que représente le changement d'échelle. Aujourd'hui, il apparaît clairement que « l'alignement des planètes » semble plus favorable à l'ESS.

Comment poursuivre cette voie qui permet de proposer une solution alternative crédible au capitalisme non régulé, à la finance déconnectée de l'économie réelle, à l'individualisme oublieux du bien commun ? Telle est la question qui se pose à chacun d'entre nous. Cela suppose de sortir parfois de son confort et de ses habitudes pour innover et s'extraire des sentiers battus.

Tous les jours, en tant que consommateurs, entrepreneurs, enseignants, épargnants, élus, fonctionnaires, nous avons la possibilité de faire le choix de solutions durables et locales, solidaires, en circuits courts et porteuses d'impact social. Aussi avons-nous la possibilité de nous saisir de cet agir collectif qu'est l'ESS pour transformer notre monde. L'ESS est une vraie économie citoyenne. À charge pour nous de nous en emparer.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier Jérôme Giusti (avocat au barreau de Paris et associé du cabinet Metalaw), Antonella Noya (chef d'unité ESS à l'OCDE) et Jérôme Saddier (président du Crédit coopératif, de l'AVISE et d'ESS France), pour les échanges fructueux qui ont permis d'enrichir la nouvelle édition de cet ouvrage.

BIBLIOGRAPHIE

Barthélémy A., Keller S., Slitine R., *L'Économie qu'on aime ! Relocalisations, création d'emplois, croissance : de nouvelles solutions face à la crise*, Rue de l'Échiquier, 2014.

–, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Rue de l'Échiquier, 2014.

Barthélémy A., Slitine R., *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, 2014.

Draperi J.-F., *L'Économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ?*, Dunod, 2011.

–, *Histoires d'économie sociale et solidaire*, Les Petits Matins, 2017.

Duverger T., *L'Économie sociale et solidaire. Une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Le Bord de l'Eau, 2016.

ESS France, *Panorama. Ce que l'Économie sociale et solidaire apporte à la société*, mai 2022.

Frémeaux P., *La Nouvelle Alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Alternatives économiques, 2013.

Laville J.-L., *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Fayard, « Pluriel », 2013.

–, *L’Économie sociale et solidaire. Théories, pratiques, débats*, Points Économie, 2016.

Saddier J., *Pour une économie de la réconciliation. Faire de l’ESS la norme de l’économie de demain*, Les Petits Matins, 2022.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

Chapitre premier - Une autre économie ?

I. – Les racines de l'ESS

II. – L'ESS, une nouvelle « maison commune »

Chapitre II - Panorama actuel

I. – Un champ économique dynamique

II. – Des représentations qui doivent encore s'affirmer pour peser

Chapitre III - « Une personne, une voix », et autres caractéristiques

I. – Un modèle économique différent

II. – Une gouvernance démocratique

III. – Un ancrage territorial

Chapitre IV - Quel financement ?

I. – Les financeurs publics, un rôle en mutation

II. – Quand les banques s'intéressent à l'ESS

III. – Les financeurs et investisseurs spécialisés

IV. – Les particuliers (s')investissent

Chapitre V - De la nécessité de changer d'échelle

I. – Se développer sans perdre son âme

II. – Les différentes stratégies du développement

III. – La coopération : l'avenir pour le développement de l'ESS ?

Chapitre VI - Les grands défis

I. – Coconstruire le développement économique local

II. – Prouver l'utilité sociale et mesurer l'impact social

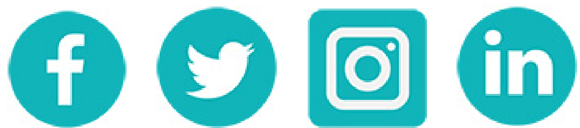
Conclusion

Remerciements

Bibliographie



www.quesaisje.com






1. https://www.franceactive.org/communiques/1-jeune-sur-2-souhaite-se-lancer-dans-lentrepreneuriat-et-pour-beaucoup-dans-un-projet-dentreprise-engagee

2. https://harris-interactive.fr/opinion_polls/les-francais-et-leconomie-sociale-et-solidaire

1. Fondateur de la Grameen Bank au Bengladesh.

2. J.-L. Laville, « Vers une économie sociale et solidaire ? », *RECMA*, n° 281, 2001, p. 39 *sq*.

1. Chiffres issus de la publication *Insee-Première* n° 1857, mai 2021.

2. https://www.ess-france.org/decouvrez-les-infographies-de-l-atlas-commente-de-l-ess

3. V. Tchernogog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Dalloz, Juris Associations, 2019, 3e éd.

4. Étude sur l'emploi salarié dans les fondations et les fonds de dotations en France, réalisée par le Centre français des fonds et fondations et l'Observatoire national de l'ESS.

5. P. Perard, D. Stokkink, « L'économie sociale et solidaire en Europe », *Pour la solidarité*, mai 2016 et « Europe et ESS, enjeux et leviers d'action pour les collectivités locales », *RTES*, septembre 2018.

6. J. Saddier, *Pour une économie de la réconciliation. Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain*, Les Petits Matins, 2022.

7. La Conférence des présidents d'université et le Crédit coopératif ont publié en 2015 un guide recensant cette offre de formation tout au long de la vie, spécialisée dans l'ESS : http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2015/08/150619_GUESS_maquette_web.pdf

8. Selon l'enquête réalisée en 2017 par *20 Minutes* et OpinionWay pour l'Union des employeurs de l'ESS (UDES).

1. J.-F. Draperi, *L'Économie sociale et solidaire. Une réponse à la crise ?*, Dunod, 2011.

2. D. Demoustier, N. Richez-Battesti, « Les organisations de l'économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, économie, société*, vol. 12, n° 1, 2010, p. 5-14.

1. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Dalloz, Juris Associations, 2019, 3e éd.

2. Le coût du financement public global du seul secteur de l'insertion par l'activité économique a été estimé entre 1 et 1,3 milliard d'euros en 2011, hors exonérations sociales. Environ la moitié est financée par l'État et l'autre moitié par les collectivités locales.

1. « Les entreprises coconstruisent pour faire face aux fragilités de leur territoire », étude PHARE-Entreprises, Comisis-OpinionWay, octobre 2015.

2. P. Servigne, G. Chapelle, *L'Entraide. L'autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent, 2017.

3. Voir F. Vallerugo, *Les Variables explicatives de la dynamique des territoires*, Institut des Villes et du Territoire, Essec, 2012.

4. É. Laurent, *L'Impasse collaborative, pour une véritable économie de la coopération*, Les liens qui libèrent, 2018.

5. Voir les travaux du laboratoire de recherche Le Rameau (https://www.lerameau.fr), notamment la note prospective « Les impacts des alliances sur la performance des organisations », janvier 2018.

1. France Stratégie, *Dynamiques et inégalités territoriales. Enjeux*, juillet 2016.

2. M.E. Porter, M.R. Kramer, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2 (janv.-févr. 2011).

3. Un bilan d'étape réalisé par l'AVISE en témoigne : http://www.avise.org/actualites/point-detape-sur-les-conferences-de-less

4. D. Carré, N. Levratto, « Les entreprises du secteur compétitif dans les territoires. Les déterminants de la croissance », étude AdCF, Institut pour la recherche, Caisse des dépôts, juin 2013.

5. Étude du RTES menée en mai 2016 sur 75 PTCE.

6. http://www.economie.gouv.fr/vous-orienter/entreprise/ess/bonnes-pratiques-less

7. Loi du 16 octobre 1997 relative au développement d'activité pour l'emploi des jeunes, loi du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions dont la création des SCIC, loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain, loi du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions dont la création des SCIC, loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale.

8. *Petit Précis de l'évaluation de l'impact social* disponible en ligne : http://www.avise.org/ressources/petit-precis-de-levaluation-de-limpact-social

9. É. Stievenart, A.-C. Pache, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale. Points de repère », *RECMA*, n° 331, janvier 2014.

10. McKinsey, « Étude d'impact de l'entrepreneuriat social », mars 2012.

11. Comité consultatif français sur l'investissement à impact social, « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social. Innover financièrement pour innover socialement », septembre 2014.

12. www.finance-fair.org